



**HAL**  
open science

## Critique du déterminisme de la relation désordre - (in)fiabilité : cas de l'exploitation ferroviaire

Terry Rocves

► **To cite this version:**

Terry Rocves. Critique du déterminisme de la relation désordre - (in)fiabilité : cas de l'exploitation ferroviaire. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2016. Français. NNT : 2016CNAM1112 . tel-01832236

**HAL Id: tel-01832236**

**<https://theses.hal.science/tel-01832236>**

Submitted on 6 Jul 2018

**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.

**ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE**

**Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action**

**THÈSE** présentée par :

**Terry ROCVES**

soutenue le : **2 décembre 2016**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline : Sciences de gestion / Spécialité : Prospective, innovation, stratégie, organisation

**Critique du déterminisme de la relation désordre - (in)fiabilité : cas de l'exploitation ferroviaire**

**THÈSE dirigée par :**  
**M. JARDAT Rémi**

Maître de conférences, HDR, Université Paris EST  
IAE Gustave-Eiffel

**RAPPORTEURS :**  
**M. MERIC Jérôme**  
**M. RAPPIN Baptiste**

Professeur des Universités, Universités de Poitiers  
Maître de conférences, HDR, Université de Lorraine

---

**JURY :**

**M. PESQUEUX Yvon**  
« Président du jury »

Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers

**Mme. De ROZARIO Pascale**

Sociologue, HDR  
Conservatoire National des Arts et Métiers

**Mme. JANAND Anne**

Maître de conférences, Université Paris SUD  
IUT de Sceaux

À Antoine —

# Remerciements

La thèse est une aventure enrichissante, tant au niveau intellectuel et académique qu'au niveau humain. Elle est teintée d'échanges, de confrontations, de connaissances et d'émotions et je tiens à remercier celles et ceux qui m'ont accompagné dans cette aventure.

En premier lieu, je remercie tout particulièrement mon directeur de thèse, Rémi Jardat, pour avoir dirigé mes recherches, pour sa patience et son soutien.

Je remercie bien chaleureusement le professeur Yvon Pesqueux pour son aide précieuse et sa disponibilité.

Un grand merci à Anne Marchais-Roubelat pour les conseils judicieux et à toute l'équipe de doctorants du séminaire de méthodologie du vendredi après-midi, en particulier, Blandine, Denis, Souchinda, Jacqueline, Sophie, Bettina, Mounir, Malik ...

Ce fut une très belle aventure, merci à tous!

Je remercie également Stella Duvenci-Langa et François Jeannot de la SNCF qui m'ont accueilli au sein de l'entreprise et les nombreux acteurs qui ont bien voulu m'accorder du temps durant les différentes phases de recueil et d'analyse des données.

A tous ceux qui me sont très proches et qui ont très certainement oeuvré, d'une manière ou d'une autre, à la réussite de ce travail, en particulier, Antoine, Robert et Sylvie.

Mes remerciements bien chaleureux vont également à mes collègues et amis qui, de près ou de loin, m'ont soutenu. Je pense notamment à Sonny, Corinne, Louisa, Anne-Marie, Valérie, Eila, Junko et Bernard.

Par ailleurs, mes remerciements vont également à Marc, Kristijan, Tamara, Vincent, Dalila et Gilles pour leurs encouragements.

Je remercie mes parents, qui m'ont soutenu et encouragé, malgré la distance.

Enfin, je tiens à remercier les membres du jury qui ont accepté de lire ce travail et de me faire part de leurs critiques.

## Résumé de la thèse

La fiabilité organisationnelle concerne l'étude des conditions organisationnelles permettant à un système organisé complexe de maintenir des niveaux de fiabilité compatibles à la fois avec les exigences de sécurité et les exigences économiques. Les études effectuées sur le fonctionnement des organisations à haute fiabilité mettent en avant un ensemble de pratiques et de dispositifs mis en place au sein de ces organisations, tant au niveau de l'individu et du groupe qu'au niveau de l'organisation, qui permettent à celles-ci de gérer et d'exploiter efficacement des systèmes techniques complexes à risques. Dans la lignée des différents apports sur ce qui fait la fiabilité au sein de telles entreprises, ce travail vise à démontrer la prise en compte du désordre, comme une des logiques organisationnelles, participant à la fiabilité de l'entreprise. En ce sens, une conceptualisation du désordre en tant qu'organisateur (désordre organisationnel) est proposée. À la suite de cette conceptualisation, la thèse démontre dans quelle mesure le désordre, par le biais de la mise en place d'organisations informelles stratifiées sur l'organisation formelle existante, permet de résorber et de restreindre les effets des perturbations. Le désordre est analysé comme catalyseur intrinsèque de la création de sens, participant à la fiabilité. En discutant la considération du désordre comme étant essence même de l'organisation, ce travail analyse l'approche normative sous-jacente dans la conception même de l'organisation et la fiabilité de celle-ci.

**Mots clés** : organisation à haute fiabilité, ordre et désordre, ontologie, désordre organisationnel, construction de sens, norme

## **Résumé de la thèse en anglais**

The study of high organizational reliability refers to the examination of conditions that allow a complex organized system to maintain high levels of reliability consistent with both security and economic requirements. Studies on the functioning of High Reliability Organizations (HRO) feature a set of practices and mechanisms implemented within these organizations - at the individual, group and organizational levels - which enable them to manage and operate effectively complex technical systems at risk. In line with the contributions on what contribute to high reliability in such companies, this work aims to demonstrate the consideration of disorder, as one of the organizational logics, supporting reliability of the company. In this sense, a conceptualization of disorder as an organizing component (organizational disorder) is proposed. As a result of this conceptualization, the thesis demonstrates to what extent organizational disorder, through the establishment of informal organizations stratified on the existing formal ones, can reduce and limit the effects of disruptions. Disorder is analyzed as an intrinsic catalyst of sensemaking, partaking to high reliability. By discussing the consideration of disorder as the very essence of the organization, the thesis also debates upon the underlying normative approach in the very conception of the organization and its ensuing high reliability.

**Keywords:** High Reliability Organization, order and disorder, ontology, organizational disorder, sensemaking, norms

# Table des matières

Remerciements .....	3
Résumé de la thèse .....	4
Résumé de la thèse en anglais .....	5
Table des matières .....	6
Liste des tableaux .....	11
Liste des figures.....	12
Liste des annexes .....	13
Index des abréviations .....	14
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	16
Introduction - Sensibilisation à l'importance du sujet - Une question de fiabilité .....	17
La problématique et les questions de recherche .....	20
La structure de la thèse .....	21
Architecture générale de la thèse .....	25
Chapitre 1 – LE CORPUS THÉORIQUE .....	27
Introduction du chapitre I .....	28
1. Synonymie ordre – organisation dans les sciences de gestion .....	30
1.1.1 Le taylorisme et le fayolisme .....	30
1.1.1.1 Organisation – ordre et rationalisation : l'hégémonie du taylorisme .....	30
1.1.1.2 Fayol et l'idéologie administrative .....	33
1.2 L'ambiguïté de la notion de désordre organisationnel .....	34
1.2.1 L'essor du système bureaucratique et ses défaillances .....	35
1.3 Quelques contributions majeures sur le désordre organisationnel en gestion .....	41
1.3.1 L'anarchie organisée et la remise en cause du mythe rationnel .....	41
1.3.2 La théorie de portée intermédiaire des désordres organisationnels .....	43
1.3.3 Les problèmes d'information pour expliquer l'émergence du désordre .....	45
1.3.4 Antagonismes ordre – désordre – organisation – le système et son antagonisme ..	47
1.3.5 Le principe d'ordre des systèmes auto-organiseurs à partir du bruit .....	47
1.3.6 Le concept de système auto organisateur .....	49
1.4 Conclusion de cette partie .....	50
1.4 La dialectique ordre – désordre dans les organisations .....	50
1.5 L'ordre et la stabilité permettent à l'organisation d'assumer sa mission .....	51
1.6 Ordre et désordre et l'intégration des formes de désordre dans l'organisation .....	53
2. Deuxième partie – Pour une ontologie du désordre .....	55

Introduction .....	55
2.1 De l'utilisation de l'ontologie .....	56
2.2 Pour une ontologie du désordre .....	57
2.3 Le réalisme empirique .....	59
2.4 L'idéalisme .....	61
2.5 L'évolution des notions d'ordre et de désordre au regard de l'histoire des sciences et de la philosophie .....	62
2.5.1 L'ordre finalisé – Période classique – Vision finaliste du monde .....	63
2.5.2 L'ordre nécessaire – Période moderne – Vision mécaniste du monde .....	66
2.5.3 L'ordre contingent – Période contemporaine .....	67
Conclusion de cette partie .....	68
Les composantes connexes du désordre .....	70
Aléa .....	70
Anarchie .....	70
Bordel .....	71
Bruit .....	72
Capharnaüm .....	72
Chaos .....	72
Confusion .....	73
Crise .....	74
Déviance .....	74
Désorganisation .....	75
Erreur .....	75
Instabilité .....	75
Irrégularité .....	76
Pandémonium .....	76
Perturbation .....	77
Remous .....	77
Remue-ménage .....	78
Souk .....	78
Tintamarre .....	78
Tohu-bohu .....	79
Tumulte .....	80
3. Troisième partie – État de l'art des organisations à haute fiabilité (HRO) .....	81
Introduction .....	81

3.1 Les précurseurs dans la pensée des HRO – les apports de M. Landau, C. Perrow et le Berkeley High Reliability Organizations Project .....	81
3.2 L’apport de James Reason – L’erreur humaine .....	84
3.3 Les différentes dimensions de la fiabilité .....	87
3.3.1 Première vision – Une approche humaniste de la fiabilité .....	88
3.3.2 Deuxième vision – Une approche systémique de la fiabilité .....	89
3.3.3 Troisième vision – Une approche contingente de la fiabilité .....	92
3.4 L’évolution de la pensée des HRO .....	96
3.5 La fiabilité selon Karl Weick .....	99
3.6 Le concept de mindfulness .....	100
3.6.1 La préoccupation pour la défaillance .....	102
3.6.2 La réticence à simplifier les interprétations .....	104
3.6.3 La sensibilité aux opérations .....	106
3.6.4 L’engagement à la résilience .....	107
3.6.5 La « déférence » à l’expertise.....	109
3.7 Les enjeux pour les organisations à haute fiabilité .....	111
3.8 La déviance normalisée, facteur d’infiabilité organisationnelle.....	113
Conclusion de cette partie .....	115
4. Notre ancrage épistémologique .....	120
Introduction .....	121
4.1 Épistémologie ou la théorie philosophique de la connaissance .....	121
4.2 Les paradigmes épistémologiques .....	124
4.2.1 Le positivisme logique .....	124
4.2.2 Le réalisme scientifique .....	125
4.2.3 Le réalisme critique .....	126
4.2.4 Le constructivisme pragmatique .....	127
4.2.5 L’interprétativisme .....	129
4.2.6 Le constructivisme au sens de Guba et Lincoln (1989, 1998) .....	130
4.3 Notre ancrage épistémologique et les modalités d’élaboration de la connaissance pour notre recherche - la recherche qualitative et la posture inductive .....	131
4.4 La construction de la connaissance par l’expérience qu’on fait de la réalité .....	133
Chapitre II - METHODOLOGIE ET EMPIRIE .....	136
Introduction du chapitre II.....	137
1. Première partie - La méthodologie .....	140
1.1 Le raisonnement par la théorisation ancrée .....	140
1.2 De l’usage de la recherche qualitative à visée compréhensive pour notre étude .....	143

1.3 Le choix de la description et des récits descriptifs pour la restitution des données ....	146
2. Deuxième partie - Les méthodes de recueil de données empiriques .....	150
2.1 La détermination du champ d'investigation empirique – l'action en situation .....	150
2.2 Le port du gilet rouge - dossard de l'entreprise .....	155
2.3 De l'intérêt de l'observation participante .....	156
2.4 L'échantillonnage empirique et le déroulement du processus de recueil de données .	157
2.5 La définition des unités d'analyse .....	159
3. Troisième partie - Le traitement des données .....	162
3.1 La théorisation ancrée au moyen de l'analyse inductive des données .....	162
3.2 De la création de sens des données brutes .....	165
Conclusion du chapitre II .....	167
Chapitre III - DISCUSSIONS ET ANALYSES .....	170
Introduction du chapitre III .....	171
1. Première partie - Le désordre organisationnel .....	173
1.1 La conceptualisation du désordre organisationnel : processus ou dynamique ? .....	173
1.2 Une représentation schématique d'une dynamique de désordre organisationnel.....	176
1.3 La question de la régulation ou le rétablissement d'un équilibre souhaité .....	177
1.4 Discussion - Les apports et les limites d'une conceptualisation du désordre organisationnel	180
2. Deuxième partie - Dans quelle mesure le désordre organisationnel contribue-t-il à la fiabilité de l'entreprise?	
.....	183
Introduction .....	183
2.1 L'entreprise ferroviaire SNCF présente-elle des propriétés caractéristiques des organisations à haute fiabilité? .....	185
2.2 Le désordre organisationnel comme catalyseur intrinsèque de la création de sens ....	192
2.3 Les enjeux des différents niveaux d'organisation possibles au travers de la conjecture du désordre organisationnel .....	197
Introduction .....	197
2.3.1 Le formel et l'informel .....	198
2.3.2 La dualité savoir expert - savoir profane .....	200
2.4 L'homme comme amplificateur et/ou régulateur du désordre en orthogonalité avec la tension sous-jacente entre l'ordre technique et le désordre social .....	203
3. Troisième partie - Le désordre comme essence de l'organisation ? .....	207
Introduction - la question de l'essence .....	207
3.1 Essence, attribut, accident .....	208
3.2 Essence et existence .....	209
3.3 Essence et phénomène .....	210

3.4 Peut-on penser le concept de désordre comme étant l'essence même de l'organisation?	211
3.5 Le concept de désordre .....	213
3.6 Discussion de l'approche normative dans la conception même de l'organisation et la fiabilité de celle-ci	214
Conclusion du chapitre III.....	218
Chapitre IV - LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE .....	221
Introduction du chapitre IV .....	222
1. Les limites théoriques et méthodologiques de notre travail .....	222
2. Quelques pistes pour aller plus loin ... ..	223
Conclusion générale .....	227
1. Le déroulement de notre travail de thèse .....	229
2. Les enjeux sur la détermination de la fiabilité organisationnelle .....	232
Conclusion - Sortir de l'illusion que tout est parfaitement maîtrisable et ordonné .....	234
Références bibliographiques .....	236
Les annexes .....	249
Annexe 1 .....	250
Annexe 2 - La gare Paris-Saint-Lazare lors de notre étude (été 2014) .....	252
Annexe 3 - Le port du gilet rouge, dossard de l'entreprise. ....	255
Annexe 4 - La restitution des entretiens et observations.....	256
Annexe 5 - Liste des principaux documents internes de l'entreprise consultés .....	288
Résumé .....	289
Résumé en anglais .....	289

## Liste des tableaux

Tableau 1	Les attributs de la vision humaniste de la fiabilité	92
Tableau 2	Les attributs de la vision systémique de la fiabilité	92
Tableau 3	Les attributs de la vision contingente de la fiabilité	93
Tableau 4	Le réalisme scientifique	123
Tableau 5	Le réalisme critique	124
Tableau 6	Le constructivisme pragmatique	126
Tableau 7	L'interprétativisme	128
Tableau 8	Le constructivisme au sens de Guba et Lincoln	128
Tableau 9	Représentation synoptique de l'agencement du chapitre II	136
Tableau 10	Les trois phases de recueil de données	150
Tableau 11	Les facteurs de désordre	177
Tableau 12	Les caractéristiques des HRO au sein de l'entreprise étudiée	183
Tableau 13	Facteurs de désordre (d'ordre technique)	201
Tableau 14	Combinaison d'événements perturbateurs	202

## Liste des figures

Figure 1	p.82	Modèle d'accident organisationnel (James Reason)
Figure 2	p.83	Le modèle dans sa version populaire dite Swiss cheese model (Reason, 2000)
Figure 3	p.173	Modèle séquentiel simple d'une dynamique de désordre organisationnel
Figure 4	p.174	Boucle simple de régulation du désordre organisationnel des annexes

## Liste des annexes

Annexe 1 - p. 245	Le journal Le Monde du 11 novembre 2014
Annexe 2 - p. 247	La gare Paris Saint Lazare lors de notre étude (été 2014)
Annexe 3 - p. 250	Le port du gilet rouge, dossard de l'entreprise
Annexe 4 - p. 251	La restitution des entretiens et observations
Annexe 5 - p.299	Liste des principaux documents internes de l'entreprise consultés

# Index des abréviations

ASCT - Agent du service commercial des trains

COE - Centre opérationnel escale

CRM - *Crew Resource Management*

Dpx - Dirigeant de proximité

HRO - *High Reliability Organization* (Organisation à haute fiabilité)

PRS - Poste tout relais à transit souple (poste d'aiguillage)

PTS - Poteau de service

SNCF - Société nationale des chemins de fer français

SUGE - Surveillance générale

UO - Unité opérationnelle



# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

## Introduction - Sensibilisation à l'importance du sujet - Une question de fiabilité

« Banalisation du travail dans l'urgence », « réduction de l'effectif compétent », « moitié moins d'agents » et « dysfonctionnement organisationnel », tels sont les termes largement repris dans la presse<sup>1</sup> au moment de la publication du rapport interne commandé par le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT)<sup>2</sup> de l'établissement infrastructure (Infrapôle Sud Ouest Francilien) de Brétigny de l'entreprise SNCF portant sur l'accident ferroviaire du 12 juillet 2013.

Le 12 juillet 2013, le train Intercités n° 3657 Paris-Limoges a déraillé en amont de la zone de la gare de Brétigny-sur-Orge faisant sept morts et de nombreux blessés.

Suite à cet accident ferroviaire assimilable à une catastrophe (le déraillement du 12 juillet a très souvent été identifié comme une nouvelle « catastrophe ferroviaire »)<sup>3</sup>, de nombreuses enquêtes ont été effectuées, notamment par la Direction des Audits de Sécurité de la SNCF<sup>4</sup> qui établit l'origine du déraillement. Ecartant les autres causes éventuelles (exploitation, matériel, conduite, acte de malveillance), l'enquête imputa le déraillement au retournement de l'une des éclisses<sup>5</sup> d'un appareil de voie (la TJD 6/7/8/9). Venue se positionner dans le coeur de l'appareil, celle-ci a comblé la lacune du passage des roues au niveau de la file droite. Sans se prononcer fermement sur la cause de la rotation de l'éclisse ou sur le scénario de son désassemblage, cette enquête attire l'attention sur «*les conditions de surveillance et de maintenance de l'appareil de voie à l'origine du déraillement, les conditions de surveillance et de maintenance des éclisses et la consistance des référentiels afférents*»<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Le journal Le Monde du 11 novembre 2014 - Cf. Annexe 1

<sup>2</sup> Constitué dans tous les établissements occupant au moins 50 salariés, le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail. Composé notamment d'une délégation du personnel, le CHSCT dispose d'un certain nombre de moyens pour mener à bien sa mission (information, recours à un expert...) et les représentants du personnel d'un crédit d'heures et d'une protection contre le licenciement. Ces moyens sont renforcés dans les entreprises à haut risque industriel. En l'absence de CHSCT, ce sont les délégués du personnel qui exercent les attributions normalement dévolues au comité. (<http://travail-emploi.gouv.fr>)  
Le rapport d'expertise portant sur l'accident ferroviaire de Brétigny-sur-Orge du 12 juillet 2013 a été présentée le 12 novembre 2014.

<sup>3</sup> Cf. Le rapport du CHSCT, « Le dernier accident ferroviaire grave sur le territoire national datait de 1991 : le 17 octobre 1991, en gare de Melun, un train de voyageurs était entré en collision avec un train de marchandises ; l'accident avait fait 16 morts et 57 blessés. »

<sup>4</sup> Direction des Audits de Sécurité, «*Déraillement du train n° 3657 en gare de Brétigny-sur-Orge le 12 juillet 2013*», Rapport d'enquête n°2013 -AS - 056, 22 juillet 2013.

<sup>5</sup> Une éclisse est une pièce métallique permettant de fixer deux coupons de rail consécutifs l'un à l'autre.

<sup>6</sup> Cf. Rapport d'enquête de la Direction des Audits de Sécurité (P 11).

Une enquête a aussi été réalisée par le BEA-TT (Bureau d'enquêtes sur les accidents de transport terrestre)<sup>7</sup> avec pour but de déterminer si l'accident révèle dans son déroulé ou dans ses causes d'éventuels défauts de prescription, d'éventuels manquements dans les opérations de maintenance ou de surveillance ou d'éventuelles défaillances du point de vue de la sécurité ferroviaire. Les conclusions du rapport mettent en lumière plusieurs éléments de nature technique.

Comme le précise l'expertise remise au CHSCT<sup>8</sup>, « **le secteur de Brétigny-sur-Orge n'est pas une exception**<sup>9</sup>, ni du point de vue de l'organisation du travail et de ses contraintes, ni du point de vue du quotidien des situations de travail à la voie, ni même du point de vue de l'appréhension des agents quant à la survenue prochaine d'un accident : non seulement ce sentiment existait aussi ailleurs, mais nous avons également pu constater, d'une part, que des manquements ou des incidents graves avaient été signalés sur d'autres secteurs et, d'autre part, que des déraillements causés par un mauvais état de la voie avaient eu lieu sur d'autres secteurs. »

Outre le fait de mettre en avant les logiques ou contraintes qui ont pu contribuer à la dégradation du réseau et la politique de maintenance, le rapport souligne les éléments clés d'analyse des facteurs humains et organisationnels ayant contribué à l'accident. Les points suivants sont notamment relevés : les conditions de réalisation du travail réel qui, sur le terrain, se révèlent de plus en plus intenable ; font que les missions de l'encadrement de proximité deviennent de plus en plus difficiles à assumer ; sous la pression de situations d'urgence répétées et banalisées, l'organisation du travail s'est peu à peu déformée, occasionnant des dérives de moins en moins maîtrisées ; la déformation de l'organisation et le dysfonctionnement systémique<sup>10</sup>.

Les rapports d'enquête sur les accidents se concluent généralement par des recommandations pour de nouvelles réglementations et procédures en matière de sécurité. Et l'expertise portant sur l'accident ferroviaire de Brétigny-sur-Orge ne déroge pas à la règle.

Lorsqu'il s'agit de la question de la sécurité dans les entreprises à impératifs de haute fiabilité, telle la SNCF, il semble y avoir une pression vers plus de normes, de procédures et de processus de rationalisation. De manière générale, les prescriptions de régularisation et les procédures de normalisation sont des éléments cruciaux contribuant au fonctionnement d'une

---

<sup>7</sup> BEA-TT, *Rapport d'étape sur le déraillement du train Intercités n° 3657 le 12 juillet 2013 à Brétigny-sur-Orge*, Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie, janvier 2014.

<sup>8</sup> Cf. Le rapport du CHSCT (P 20).

<sup>9</sup> En gras dans le texte.

<sup>10</sup> Cf. Le rapport du CHSCT

organisation. Il est admis que l'ordre, la rationalisation et la routine contribuent à la réduction des incertitudes et des angoisses associées à la nouveauté et il ne fait aucun doute que les procédures de rationalisation, dans une certaine mesure, permettent d'éviter les erreurs récurrentes et contribuent à l'adoption des *best practices*.

Dans les entreprises à impératifs forts de fiabilité et de sécurité, on observe une « *tendance générale à la normalisation des interactions sociales et des pratiques* » (Bieder & Bourrier, 2013)<sup>11</sup>. Les auteurs disent encore, « *Il n'est pas surprenant qu'étant donné les conditions complexes dans lesquelles ces systèmes à hauts risques opèrent, la procéduralisation ait été largement appliquée et soit fort légitime.* » Ainsi, la procéduralisation de la sécurité fait partie d'une tendance générale à « *la bureaucratisation de la vie quotidienne (...) Même la consommation courante ou de simples émotions sont rationalisées et soumises à des procédures prescrites, notamment au travail.* »

Nous retrouvons dans les entreprises à haute fiabilité (HRO), dont fait partie la SNCF, cette tendance à la rationalisation et l'ordonnancement prescrit. Et par extension, la réduction et l'évitement de ce qui est conçu comme son pendant opposé, le désordre. Cependant, est-il possible d'envisager une conception de l'organisation qui dépasserait cette perspective manichéenne mettant en opposition l'ordre et le désordre et de considérer l'ordre et le désordre comme n'étant pas réductibles à l'opposé de l'autre. Dans une organisation, faut-il du désordre? À priori non. La littérature sur l'organisation va à l'encontre du désordre.

Le désordre renvoie à l'état d'un système caractérisé par un mélange, un brouillage ou un enchevêtrement de ses constituants, tendant à détruire son organisation. Connue de tout le monde et employée très souvent dans les conversations quotidiennes, la notion de désordre reste encore énigmatique quant à sa définition et aux différentes connotations qu'elle renferme. D'une manière générale, on parle de désordre pour désigner une perturbation ou un changement qui détruit une organisation donnée. Un facteur de désordre empêcherait le déroulement ou le fonctionnement normal de l'entreprise. Mais lorsque l'on pousse la réflexion plus avant, on se heurte à la difficulté qui fait que le désordre peut également être à l'origine de phénomènes d'organisation et de gestion.

---

<sup>11</sup> Bieder, C. & Bourrier, M., *Trapping Safety into Rules, How Desirable or Avoidable is Proceduralization?*, Ashgate, 2013.

## **La problématique et les questions de recherche**

**D'où notre problématique centrale ainsi posée : Alors que l'ordre est un présupposé, à la fois explicite et implicite, des structures et du fonctionnement des organisations, il existe une notion de désordre organisationnel qui est en tension avec les présupposés sous-jacents d'ordre. Nous démontrons l'existence et les mécanismes du désordre organisationnel et ses enjeux en termes de gestion par le biais d'un objet d'étude qu'est la fiabilité dans une organisation à haute fiabilité.**

De la problématique générale découle un certain nombre de questions de recherche que nous avons choisi de formuler de la manière suivante : dans un premier temps se pose de savoir comment penser le désordre organisationnel ; qu'est-ce que le désordre organisationnel et comment l'appréhender et l'analyser ? Et dans un deuxième temps la question de l'utilisation de cette notion se pose : dans quelle mesure le désordre organisationnel permet-il de mieux appréhender les phénomènes managériaux, plus précisément la question de la fiabilité dans une HRO<sup>12</sup> ?

Par conséquent nous poserons la question de la prise en compte de la réalité du désordre organisationnel dans les stratégies de maîtrise de la fiabilité en partant de l'hypothèse que le désordre organisationnel structure le mode de gestion de la fiabilité au sein des organisations.

---

<sup>12</sup> HRO pour *High Reliability Organization* (Organisation à haute fiabilité).

## **La structure de la thèse**

Pour notre démonstration, nous avons choisi de structurer la thèse selon les différents axes suivants. Nous présentons ci-dessous les grandes lignes des différents chapitres de la thèse.

### **Chapitre 1 - Le corpus théorique et les enjeux épistémologiques**

Avant d'aborder le terrain, il nous faudra nous confronter aux considérations théoriques et aux implications épistémologiques du corpus théorique de notre objet de recherche. C'est l'objet du premier chapitre qui s'articule autour de trois grands axes :

- Le désordre organisationnel dans la littérature de gestion ;
- La question du désordre en tant qu'objet d'étude ;
- L'état de l'art des entreprises à haute fiabilité (HRO) et l'articulation du désordre avec les HRO.

Nous aborderons dans la première partie du premier chapitre, la notion de désordre et de désordre organisationnel dans la littérature de gestion en passant en revue les différents apports théoriques majeurs permettant d'éclairer la dialectique ordre et désordre dans la littérature de gestion et des organisations. Dès lors qu'il s'agit de l'organisation, traditionnellement la question de l'ordre se pose. Le vocable 'organisation' du dérivé verbal 'organiser' sous-tend le sens de doter d'une structure et par extension d'ordonner, d'arranger et de préparer. L'organisation se dit de l'état d'un corps organisé et renvoie au processus de mise en ordre d'une situation considérée comme étant en désordre.<sup>13</sup>

Cependant, au cours de l'évolution de l'étude des organisations, plusieurs contributions majeures ont mis en évidence la dialectique sous-jacente d'ordre et de désordre au sein même des organisations, souvent sous la forme de leurs composantes connexes telles que la norme, la rationalisation, la bureaucratisation et le formel d'une part, l'anarchie, le chaos, la perturbation et l'informel d'autre part. Nous verrons ainsi la place qu'occupe le désordre dans les organisations, les différentes formes qu'il y prend et les implications en termes de gestion.

En travaillant sur le désordre organisationnel, nous avons voulu saisir l'essence même de la notion de désordre en posant la question de savoir comment aller au-delà de la simple représentation que se

---

<sup>13</sup> Selon le dictionnaire historique de la langue française, le terme « organisation » (1488) est un dérivé du verbe organiser et s'est d'abord dit de l'état d'un corps organisé et par métonymie de l'ensemble des organes et aussi de la manière d'être d'un individu, au physique et au moral (1761). Il est surtout courant avec les sens figurés « constitution (d'une institution, d'un établissement public, privé) » (1798), « action de préparer, d'organiser » (1807). Par métonymie, il désigne une association, régie ou non par des institutions (1908), et recouvre l'ensemble des personnes appartenant à un groupe organisé.

fait un individu d'un état situationnel donné, et de pouvoir appréhender le désordre en tant qu'être, étant le réel lui-même d'où notre proposition de construire une ontologie du désordre. L'ontologie, employée en philosophie, désigne la partie de la métaphysique qui s'applique à « l'être en tant qu'être », selon l'expression d'Aristote et renvoie à l'étude de l'être, de ses modalités et de ses propriétés. Qu'est-ce que le désordre? Peut-on penser le désordre indépendamment de nos souhaits, représentations et biais cognitifs ?

Dans cette partie, nous définirons l'ontologie et poserons la question de son utilisation ; nous aborderons également la question de l'être et les propriétés de l' « être désordre ». La construction d'une ontologie du désordre se fera selon une double modalité. Dans un premier temps, nous avons choisi de nous fonder sur les principaux apports de deux grandes traditions philosophiques que sont le réalisme empirique et l'idéalisme. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons à l'évolution des notions d'ordre et de désordre au regard de l'histoire de la philosophie et des sciences pour faire émerger au travers d'une grille de lecture, les attributs essentiels de ces deux notions.

Dans la troisième partie du premier chapitre, nous établirons l'état de l'art des entreprises à haute fiabilité. Notre terrain de recherche étant un service fonctionnant au sein de l'entreprise ferroviaire SNCF, nous nous devons de comprendre les caractéristiques des organisations à haute fiabilité<sup>14</sup>.

Cette revue de la littérature est problématisée dans le sens où il y a à la fois une approche chronologique de l'évolution de cette notion à prendre en compte (Weick, 1999) et une approche disciplinaire car trois perspectives des HRO sont présentées dans la littérature (Bourdieu, 2001). Cette partie nous permettra d'établir les attributs majeurs des HRO ainsi que leurs modes de fonctionnement. La question de ce qui fait la fiabilité sera évaluée au regard des apports des différents apports sur le sujet.

Nous concluons ce premier chapitre par notre positionnement épistémologique qui nous guide dans l'élaboration de notre démonstration. Désignant, au sens large, la théorie de la connaissance, l'épistémologie vise à déterminer l'étude critique des sciences et des connaissances et leur valeur, leur origine logique et leur portée. En ce sens, l'épistémologie pose la question de la connaissance et de la manière dont elle est élaborée et validée. Nous passerons en revue les paradigmes épistémologiques majeurs avant d'ancrer notre travail dans un de ces paradigmes. Cela nous permettra d'établir un cadre méthodologique et de traitement des données cohérent et valide dans l'élaboration de la connaissance au sein de cette thèse de doctorat.

---

<sup>14</sup> Communément appelées par le sigle HRO dans cette thèse pour *High Reliability Organization* (Organisation à haute fiabilité).

## **Chapitre 2 - La méthodologie et l'empirie**

Dans le chapitre deux, il sera question de notre terrain d'investigation empirique qui nous a permis de recueillir les données nécessaires à notre démonstration et de la méthodologie déployée à cet effet. Comme évoqué précédemment, notre étude s'inscrit dans le courant des HRO au vu de la nature des activités effectuées au sein de l'organisation étudiée. Les HRO sont des organisations qui gèrent et exploitent efficacement des systèmes techniques complexes à risques. Nous aurons l'occasion de revenir sur les attributs de ces organisations plus loin dans la thèse.

Ainsi, nous avons choisi d'approcher le terrain au moyen d'un positionnement exploratoire et par une immersion dans l'entreprise SNCF afin d'avoir accès à la richesse du quotidien des pratiques des agents organisationnels. Ce qui nous intéressait particulièrement dans l'étude de l'organisation était ce qui constitue la fiabilité dans des situations de perturbations et de désordres organisationnels. Le questionnement sous-jacent à cette approche relève de la performance de l'organisation soumise à des contraintes du type désordres et perturbations endogènes et exogènes au système organisé. Notre volonté était de comprendre et d'analyser ce qui fait fiabilité et de dévoiler tant les pratiques des agents que les propriétés collectives en ce sens.

Nous avons conduit notre étude principalement auprès des agents d'escale ferroviaire de la gare Paris Saint-Lazare (PSL) pendant neuf mois. Les agents d'escale ont pour mission de préparer les trains avant leur départ ; ils effectuent les autorisations de départ de trains en gare, vérifient le bon fonctionnement des installations, répondent aux sollicitations des voyageurs et sont garants de la régularité et de la sécurité des circulations. En immersion complète, nous avons pu observer et interviewer les agents responsables des autorisations de départ des trains, à la fois du réseau Transilien et du réseau Grandes Lignes. Nous préciserons dans ce chapitre les différents moments d'observation effectués et leurs enjeux. La difficulté, dès lors, sera de restituer toute la richesse de l'étude empirique composée d'éléments formels et factuels comme de compréhensions tacites et d'évidences incorporées. Nous avons eu recours à la retranscription des entretiens sous la forme de récits descriptifs en y incorporant nos propres réflexions et impressions. Ces récits sont inclus dans les annexes.

## **Chapitre 3 - Discussions et analyses**

Dans le troisième chapitre, nous ouvrirons notre discussion dans un premier temps au travers de l'analyse du discours et des représentations des agents des différentes situations observées de désordre organisationnel. Nous verrons dans quelle mesure cette analyse offre la possibilité de mettre en avant

les données empiriques qui permettent de discuter les différents types de désordre. Pour éprouver ces éléments de terrain, nous croiserons les grilles de lecture HRO et les représentations sous-jacentes du désordre organisationnel pour démontrer les apports au travers de l'analyse par le désordre. Suite à la conceptualisation du désordre organisationnel, nous verrons dans quelle mesure celui-ci contribue à la fiabilité de l'entreprise étudiée.

#### **Chapitre 4 - Perspectives et limites de la recherche**

Le chapitre quatre sera consacré aux perspectives et limites de notre recherche. Les perspectives seront des invitations à aller plus loin et à approfondir d'autres horizons de recherche possibles suite aux résultats obtenus. Cependant, de part les contraintes nécessaires dues au périmétrage de la thèse, certaines limites de la recherche seront également évoquées, tant au niveau du cadre théorique, de la méthodologie et des pistes d'analyses.

#### **Conclusion générale**

En guise de conclusion, nous reviendrons sur le déroulement de notre démonstration et soulignerons les résultats qui nous permettent de répondre à la problématique centrale de la thèse et aux questions de recherche qui en découlent.

## Architecture générale de la thèse

La présente thèse est découpée en huit sections comme démontré dans le synoptique ci-dessous :

<b>Prologue</b>	<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sensibilisation à l'importance du sujet</li><li>- La problématique et les questions de recherche</li><li>- La structure de la thèse</li></ul>
<b>Chapitre 1</b>	<b>LE CORPUS THÉORIQUE ET LES ENJEUX ÉPISTÉMOLOGIQUES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- L'état de l'art du désordre organisationnel dans la littérature de gestion</li><li>- Penser le désordre en tant qu'objet d'étude</li><li>- État de l'art des organisations à haute fiabilité</li><li>- Notre ancrage épistémologique</li></ul>
<b>Chapitre 2</b>	<b>METHODOLOGIE ET EMPIRIE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- La méthodologie</li><li>- Les méthodes de recueil des données empiriques</li><li>- Le traitement des données</li></ul>
<b>Chapitre 3</b>	<b>DISCUSSIONS ET ANALYSES</b>
<b>Chapitre 4</b>	<b>PERSPECTIVES ET LIMITES DE LA RECHERCHE</b>
<b>Épilogue</b>	<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>
	<b>LA BIBLIOGRAPHIE</b>
	<b>LES ANNEXES</b>



# **Chapitre 1 – LE CORPUS THÉORIQUE**

# Introduction du chapitre I

Dans ce premier chapitre consacré au corpus théorique de la recherche, nous aborderons les différents apports théoriques dans la littérature de gestion permettant d'éclairer notre objet de recherche. Il sera question du recoupement entre le désordre, pensé dans la littérature des organisations et les organisations à haute fiabilité, problématisé au moyen de trois axes cardinaux :

- L'état de l'art du désordre organisationnel dans la littérature de gestion ;
- Comment penser le désordre en tant qu'objet de recherche ? ;
- La revue de la littérature sur les organisations à haute fiabilité.

Au moyen de cette approche, nous souhaitons mettre en avant les *lacunes* quant à la prise en compte du désordre dans la conceptualisation des organisations à haute fiabilité.

En premier lieu, se pose la question du désordre et du désordre organisationnel dans la littérature de gestion. Le vocable « organisation » renvoie à deux acceptions, certes associées et interdépendantes, mais qu'il convient de distinguer. Dans un premier temps, l'organisation renvoie à l'action d'organiser et au processus qui consiste à mettre en ordre une situation considérée comme étant en désordre. A ce titre, l'organisation émerge du désordre par des processus d'ordonnement qui se traduisent très souvent par la structuration, la hiérarchisation, la normalisation des pratiques et la coordination des activités par des moyens de standardisation tant au niveau des procédés, des compétences, des résultats et des normes. Dans un deuxième temps, l'organisation, comme entité, est le résultat de cette action. Elle est une entité technique, sociale et économique à la poursuite de buts divers. Elle renvoie donc à l'activité de coordination des personnes et des choses dans le but d'exercer des fonctions déterminées et désigne, par extension, le système ainsi constitué.

Dès lors qu'il s'agit de l'organisation, la question de l'ordre se pose et s'impose, dans une certaine mesure, la norme étant une des composantes associées à l'ordre. Nous aborderons par conséquent la synonymie entre ordre et organisation dans les sciences de gestion notamment en rappelant les apports de deux figures majeures dans ce domaine, ceux de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) et de Henri Fayol (1841-1925). Ces deux apports relèvent d'une conception managériale de l'ordre au sein de l'organisation et par conséquent structurent la conception même du désordre.

Le désordre organisationnel relevant de deux aspects, en apparence contradictoires, nous présenterons ensuite le paradoxe soulevé par cette notion au moyen notamment : de la notion d'anarchie organisée, de la remise en cause du mythe rationnel et enfin des problèmes d'information pour expliquer l'émergence du désordre.

Nous concluons cette première partie en rappelant les différents types de désordre qui constitueront le socle de notre analyse du matériau recueilli sur le terrain.

En travaillant sur le désordre organisationnel, nous avons voulu saisir l'essence même de la notion de désordre en posant la question de savoir comment aller au-delà de la simple représentation mentale que se fait un individu d'un état situationnel donné, et de pouvoir appréhender le désordre en tant qu'être, étant le réel lui-même. Ce sera l'objet du deuxième axe où nous proposerons une ontologie du désordre. La construction de l'ontologie du désordre se fera selon une double modalité : au préalable, en se fondant sur les principaux apports de deux grandes traditions philosophiques que sont le réalisme empirique et l'idéalisme puis par le biais de l'évolution des notions d'ordre et de désordre au regard de l'histoire de la philosophie et des sciences. Nous concluons cette partie en présentant un champ lexical des notions et composantes connexes associées au désordre.

Le troisième axe sera consacré à l'état de l'art des organisations à haute fiabilité (HRO). Cette revue de la littérature est discutée dans le sens où il y a une approche à la fois chronologique de l'évolution de cette notion à prendre en compte mais aussi disciplinaire car différentes perspectives des HRO sont présentées dans la littérature. Nous dévoilerons notamment les impasses de la littérature sur les HRO dans la prise en compte du désordre et du désordre organisationnel.

# 1. Synonymie ordre – organisation dans les sciences de gestion

Nous abordons dans un premier temps la question de la synonymie entre ordre et organisation en mobilisant principalement les apports de Frederick Winslow Taylor<sup>15</sup> et sa méthode de rationalisation de la production (le taylorisme) et la théorie de l'administration de Henri Fayol<sup>16</sup> (le fayolisme). Ces deux perspectives, renvoyant à deux types d'ingénieries spécifiques de l'ordre, permettent d'éclairer le désordre avec, en filigrane, les questions soulevées par le rationnel, le formel et l'informel. La question du désordre organisationnel nous interpelle quant à ce qui constitue le principe même d'organiser (*organizing*) et le fondement même de la définition de l'organisation en tant que processus et entité.

Dans un deuxième temps, en mobilisant les courants majeurs qui ont contribué à l'étude des organisations, nous verrons comment les hypothèses, d'ordre et de désordre, du formel, de l'informel et du rationnel, ont contribué à sa définition et ont évolué au fil du temps et des recherches.

Dans un troisième temps, nous nous focaliserons sur quelques contributions majeures qui ont permis l'appréhension du désordre dans les pratiques de gestion.

## 1.1.1 Le taylorisme et le fayolisme

### 1.1.1.1 Organisation – ordre et rationalisation : l'hégémonie du taylorisme

Par le biais d'un bref rappel des principes constitutifs du taylorisme, nous nous intéressons aux fondements de l'organisation scientifique du travail et soulignons les liens entre ordre et rationalisation dans l'organisation.

Le taylorisme renvoie à l'organisation scientifique du travail et étudie les procédés de travail, inaugurés par l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor dans le but d'augmenter la productivité du travail en usine grâce à la décomposition des opérations, à l'individualisation des tâches et à la programmation de la production. Le taylorisme signifie par extension une quelconque

---

<sup>15</sup> Taylor, F. W., *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 1967.

<sup>16</sup> Fayol, H., *Administration industrielle et générale*, Dunod (2ème éd.), Paris, 1999.

forme d'organisation du travail qui comporte la parcellisation et la perte du contenu intellectuel et professionnel des tâches.

L'organisation tayloriste se fonde sur une distinction rigide entre travail manuel et travail intellectuel. L'ouvrier est considéré comme un simple exécutant, motivé pour son travail non pas par son contenu mais exclusivement par sa rémunération, rendue variable par un système de primes de production et de travail à la pièce. Il n'est pas demandé à l'ouvrier la connaissance d'un métier, puisque les opérations qui lui sont assignées sont élémentaires, réalisables avec un minimum de gaspillage de temps et d'énergie, selon une séquence préconçue par les spécialistes. De même, lui sont assignés la quantité de production à effectuer quotidiennement et le rythme de travail. Au niveau des employés de bureau et de la direction, Taylor proposait une distinction rigide entre programmation, exécution et contrôle, assignant aux cadres moyens la routine exécutive et laissant libres les dirigeants de traiter les cas exceptionnels et les déviations de la norme.

La méthode tayloriste eut une large application tout d'abord aux États-Unis (établissements Ford, 1913), puis successivement en Europe, diffusant les systèmes de travail en série et à la chaîne. En découlait, d'un côté la privation de sens et de valeur formative pour une grande partie des activités des salariés, d'un autre côté un fort accroissement de la capacité productive du travail humain qui s'est accompagné du développement d'un marché de masse.

S'imposant dans le cadre d'une économie en expansion et d'une abondante main-d'œuvre non qualifiée et non syndicalisée, le taylorisme a montré ses limites face à un marché incertain, à des travailleurs insuffisamment sensibles aux primes économiques et aux alternatives offertes par les innovations technologiques. La segmentation et la répétitivité de l'organisation tayloriste, ainsi que quelques particularités du marché du travail dans les économies industrielles les plus évoluées sont généralement retenues parmi les causes principales de la démotivation dans le travail en usine.

Revenons aux catégories originelles bien connues du modèle taylorien, c'est-à-dire au concept d'organisation scientifique du travail. L'organisation scientifique du travail nous indique l'existence de deux « hiérarchies » :

- l'une, verticale, repose sur la dissociation de la conception et de l'exécution et consiste à confier à des acteurs distincts ces deux tâches. Les tâches de conception s'appliquent à modéliser, par référence à des savoirs spécifiques, l'architecture des tâches d'exécution ;
- l'autre, horizontale, consiste à articuler les tâches ainsi conçues dans un processus mécaniste dont la concrétisation a été qualifiée, dans le fordisme, de « chaîne », chaque exécutant voyant sa

responsabilité réduite à l'exécution du geste associé à la tâche dans le respect du rythme de la chaîne, en contrepartie d'une rémunération censée lui permettre d'acquérir les biens ainsi produits. Dans les termes actuels, l'ouvrier « spécialisé » ainsi nommé se voit réduit à une position d'« automate »<sup>17</sup>.

Comme le révèle Pesqueux, il serait insuffisant de réduire le projet taylorien aux deux hiérarchies mentionnées ci-dessus, éventuellement complétées par un système de rémunération aux pièces et au temps passé en pointant l'interchangeabilité des acteurs. Le projet taylorien est, en effet, de dimension beaucoup plus large dans la mesure où il constitue un véritable projet de société. Le thème de la division du travail s'inscrit dans une dimension politique de l'entreprise dans sa vocation à la contribution au « vivre bien », construction commencée par Adam Smith et revisitée par Karl Marx.

Au thème de la division du travail s'ajoute la chaîne de montage et la multiplication des quantités produites, renvoyant à la notion de production de masse. C'est à ce titre que le projet taylorien se trouve concrétisé par le fordisme qui propose un modèle de régulation valide pour la société toute entière et qui, à la production de masse, ajoute l'idée de consommation de masse.

Dans la seconde moitié des années 70, les structures de production connaissent une révolution liée à l'introduction massive de l'informatique. Alors que le taylorisme a montré ses limites en termes d'organisation de la production, une tendance à l'humanisation du travail a, progressivement, vu le jour. Cette tendance obéit aux principes suivants :

- la distribution du travail non plus entre des unités effectuant des tâches parcellaires mais entre îlots de travail,
- la conception de l'atelier comme un réseau de mini lignes avec des trajectoires plus complexes,
- l'introduction de cadences flexibles.

Un des traits communs à ces nouveaux modes d'organisation du travail est la reconnaissance du facteur humain dans la production. En ce sens, ils sont en rupture avec le taylorisme. Il s'agit ici d'évoquer le toyotisme qui repose à la fois sur une organisation du travail et une organisation de la production originales. Au niveau de l'organisation du travail, on notera notamment : l'instauration d'un modèle participatif, supposant l'implication des travailleurs (exemple des cercles de qualité), la formation des salariés (exemple des emplois à vie et de la forte mobilité interne) et la polyvalence. Au niveau de l'organisation de la production, on notera notamment : la flexibilité interne et

---

<sup>17</sup> Pesqueux, Y., *Du taylorisme au post-taylorisme : pour une déconstruction de la transversalité*, 22ème congrès de l'AFC, 2001 <halshs-00584649>

quantitative, l'introduction du Juste-à-Temps comme mode de production, les indicateurs de productivité et les indicateurs de qualité.

Cependant le taylorisme demeure mais sous d'autres formes. Le néo-taylorisme, en tant que tel, renvoie à la permanence d'un travail taylorisé. Dans le secteur industriel, une large part des tâches de production reste déterminée par l'automatisation des chaînes. Le travail est jugé répétitif et déqualifiant pour les ouvriers. De la même manière, le secteur des services n'est pas épargné par la monotonie des activités. Ainsi, le travail d'exécution demeure contraint mais la contrainte a changé de nature. Elle n'est plus exercée par la machine mais par la clientèle, d'un côté, avec des exigences de délais et de qualité notamment et, par le groupe sur l'individu, de l'autre, par le biais de la pression sociale et de la normalisation des comportements.

### **1.1.1.2 Fayol et l'idéologie administrative**

Concerné lui aussi par le gaspillage d'énergie dans le bon fonctionnement de son entreprise, Henri Fayol, tira de ses observations les principes d'administration qui constitueront sa doctrine. Dans *Administration industrielle et générale*<sup>18</sup>, il dégage une philosophie de l'organisation qui révèle l'importance que l'administration a dans le gouvernement des affaires. « *Dans les manufactures aux effectifs plus nombreux, dans les usines plus puissamment outillées, dans les magasins aux rayons diversifiés, la division du travail oblige à distribuer les services administratifs entre des bureaux qui assument les fonctions de préparation et de coordination qui harmonisent les activités propres à l'exécution. C'est cette fonction d'administration qu'Henri Fayol prend à tâche d'analyser.* »<sup>19</sup>

Parmi toutes les opérations qui assurent le fonctionnement d'une entreprise, Fayol dégagait six fonctions essentielles, soit : technique, commerciale, financière, de sécurité, de comptabilité et administrative. Il définit administrer comme étant prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler et certainement pas gouverner qui consiste à assurer la marche des six fonctions essentielles. A chaque fonction essentielle correspond une capacité spéciale s'appuyant sur un ensemble de qualités et de connaissances et constituant la valeur du personnel de l'entreprise. Quelle que soit l'entreprise, la capacité essentielle des agents inférieurs est la capacité professionnelle caractéristique de l'entreprise, tandis que celle des chefs est la capacité administrative. « *Qu'il s'agisse de choisir un contremaître parmi les ouvriers, un chef d'atelier parmi les contremaîtres, un directeur parmi les*

---

<sup>18</sup> L'œuvre principale de Fayol reprend une conférence donnée en 1908 à Saint-Etienne.

<sup>19</sup> Chevalier, J., *Organisation tome 1*, Dunod, 1966.

*ingénieurs..., ce n'est jamais ou presque jamais la capacité technique qui détermine le choix. On s'assure, bien entendu, que la dose de capacité technique nécessaire est présente, mais, cela fait, parmi des candidats de valeur (...)* » La fonction administrative a pour organe et pour instrument le corps social. Alors que les autres fonctions mettent en jeu la matière et les machines, la fonction administrative n'agit que sur le personnel.

L'organisation comme précepte de la doctrine administrative de Fayol, comprend notamment le principe d'ordre.

Par les cinq fonctions administratives, la prévision, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle, Fayol met l'accent sur l'obligation des responsables d'organisation d'acquérir une formation administrative afin de pouvoir promouvoir un meilleur fonctionnement général de l'entreprise. Ainsi les dirigeants sont tout autant concernés (par le rendement de l'entreprise) que les exécutants et nécessitent des formations, par le biais d'instituts administratifs qui forment aux fonctions de direction. En ce sens, il promeut la rationalisation de l'ensemble de ces préceptes et souligne la nécessité d'élaborer, à titre d'exemples, des « tableaux d'organisation ». Ces tableaux d'organisation, qui évolueront par ailleurs en organigrammes de l'entreprise, permettent d'avoir une vue d'ensemble et schématisée de l'organisation, des différents services en son sein, la structuration qui s'y opère et les liens hiérarchiques.

La focalisation de Fayol se fait sur l'organisation dans son ensemble, plus que sur la tâche en particulier. La description de l'organisation est formalisée et représentée sous formes d'organigrammes. Des règles sont établies pour chaque principe constituant les différentes fonctions administratives et l'ordre prend une place prédominante dans le principe d'organisation. Les structures hiérarchiques et de commandement sont définies avec pour but de favoriser un commandement humanitaire qui améliorerait le moral et la stabilité de la main-d'oeuvre exécutante. Le fayolisme résulte en une constante de rationalisation des activités de l'entreprise.

## **1.2 L'ambiguïté de la notion de désordre organisationnel**

La question du désordre organisationnel est ambiguë et problématique dans la mesure où organisation est généralement synonyme d'ordre et ordre est évidemment antinomique avec désordre. Par-delà l'organisation comme entité sociale, technique et économique, comme nous l'avons évoqué précédemment, le vocable même d'organisation renvoie à un processus où il s'agit de mettre en ordre

une situation considérée comme étant en désordre. Ainsi l'organisation émerge du désordre et c'est le processus d'ordonnement qui permet de la caractériser. Un ordre issu des propriétés mêmes de l'organisation, que celles-ci soient de nature processuelle ou structurelle :

- Un ordre qui résulte de l'existence de certaines finalités communes,
- Un ordre qui est traduit par certains principes d'agencement,
- Un ordre qui implique un certain aménagement de l'autorité,
- Un ordre qui est inscrit dans un ensemble de dispositifs explicites, formalisé par des règles, codifié par des textes qui déterminent la configuration de l'organisation, la nature des rôles en son sein et les conditions de leur exercice, les processus de prises de décisions, les mécanismes de régulation et de contrôle destinés à assurer la cohésion de l'ensemble.

L'organisation en tant qu'entité collective construite pour l'atteinte de certains objectifs est ainsi placée sous le signe de l'ordre relevant de la rationalité, renvoyant à de l'organisation formelle et s'inscrivant dans une logique de l'efficacité.

### **1.2.1 L'essor du système bureaucratique et ses défaillances**

Max Weber a été parmi l'un des premiers à contribuer à l'étude des organisations<sup>20</sup>. Il voyait dans la bureaucratie la forme fondamentale d'organisation de l'État et des entreprises modernes qui travaillaient sur la base de normes universalistes et dans une finalité de rationalisation. La rationalité, la domination et la bureaucratie sont trois notions qui, selon Weber, sont indispensables pour comprendre l'action et le devenir des sociétés industrialisées.

Il a mis ainsi en avant des caractéristiques de l'organisation bureaucratique :

- Ses membres sont personnellement libres et soumis à une autorité seulement pour l'accomplissement de leurs fonctions officielles.
- Ils sont organisés dans une hiérarchie d'emplois claire et bien définie.
- Chaque emploi a une sphère de compétence légale et bien définie.
- Tout emploi est occupé sur la base d'une relation contractuelle.
- Les candidats à un emploi sont sélectionnés d'après leurs qualifications techniques ; dans le cas le plus rationnel, ils sont sélectionnés par concours, examen ou par des diplômes garantissant leurs connaissances techniques ; ils sont nommés et non élus.

---

<sup>20</sup> Weber, M., *Économie et société tome 1*, 1922, Éd. Pocket (nouvelle édition, 2003), Paris.

- Les membres sont rémunérés par un salaire fixe, en monnaie : le salaire varie selon l'échelon hiérarchique.
- L'emploi dans l'organisation est la seule occupation professionnelle de ses membres.
- L'emploi constitue une carrière : la promotion se fait selon le jugement des supérieurs.
- L'employé n'est ni propriétaire des moyens de l'organisation, ni propriétaire de son poste : il y a séparation entre la fonction et l'homme qui l'occupe.
- L'employé est soumis à une discipline stricte dans son travail.<sup>21</sup>

À ses débuts, l'étude des organisations s'est principalement orientée vers les entreprises industrielles, avec les travaux du Tavistock Institute, de la Harvard School of Business et de l'université du Michigan, qui ont associé la recherche scientifique à l'application pratique et à la formation des dirigeants d'entreprises. Parmi les composantes mises en avant comme constituant une organisation, l'accent a été mis sur les aspects formels tels qu'ils sont établis officiellement.

Sur la base des résultats de recherches conduites aux Etats-Unis dans les années 30, l'école des « relations humaines » (E. Mayo, F. Roethlisberger) a attiré l'attention sur l'organisation informelle, qui exprime les motivations, également inconscientes, des individus et des différents groupes spontanés qui agissent dans les replis de l'organisation formelle<sup>22</sup>. Ainsi, l'école des relations humaines s'est proposée de rendre plus réaliste le modèle du *scientific management* de Taylor en introduisant la prise en compte des aspects psychologiques des rapports interpersonnels qui constituent l'organisation.

À l'intérieur d'une organisation, les fonctions s'articulent en rôles interactifs, c'est-à-dire en un ensemble de comportements définis qui obéissent à des règles connues par les membres de l'organisation, de sorte que chaque rôle devient pour les autres un ensemble d'expectatives à l'égard des comportements et des buts qui constituent ce rôle. Dans des articles fondateurs de la sociologie des organisations, Parsons définit l'organisation comme un sous-système social ayant des buts

---

<sup>21</sup> Source : J.C. Scheid, 1990, p. 13.

<sup>22</sup> Parmi les études effectuées sur le sujet et relevant du mouvement des *human relations*, mettant en lumière l'existence de l'organisation informelle, nous relevons l'apport de Elton Mayo. En 1927, Elton Mayo est appelé en consultation par la direction de la *Western Electric Company* pour étudier les problèmes humains du rendement industriel. Au cours d'une première période, il observe une équipe d'ouvrières travaillant dans une pièce spécialement choisie. Un observateur-assistant va suivre leur comportement quotidien pendant deux ans et, à partir de ces observations, ils essaieront de dégager les facteurs qui influent dans le sens d'une hausse de rendement. On obtient un résultat analogue en diminuant le nombre d'heures de travail ou en accordant une pause au cours de laquelle on sert du thé aux ouvrières. Ainsi toutes ces mesures paraissent efficaces. Puis on revient aux conditions initiales et l'on observe que le rendement reste meilleur qu'avant l'intervention. D'où la nécessité de mettre au jour le facteur de rendement qui n'avait pas été, jusqu'alors envisagé. Ce facteur c'est le groupe. Ces ouvrières ont entre elles de bons rapports, ce qui facilite leur travail. Ces relations « informelles », persistant même à travers certains changements dans l'organisation formelle et officielle du travail, jouent un rôle positif. Dès lors, le problème des relations humaines dans l'entreprise est nettement posé.

spécifiques et explique que les individus adoptent les buts de l'organisation en défendant les valeurs et les normes qui les entourent<sup>23</sup>.

Les fonctions deviennent des rôles parce qu'il existe une division du travail : celle-ci s'articule aussi bien horizontalement, en buts qui se situent au même niveau, que verticalement, en prenant la forme d'une hiérarchie de niveaux dont chacun contrôle le niveau inférieur. À chaque rôle revient un statut correspondant à celui du niveau hiérarchique où il se situe, renvoyant au modèle d'« organisation scientifique du travail » de Taylor et au modèle bureaucratique de Weber.

La question de la rationalité sera par ailleurs discutée au travers de l'analyse des procédures rationnelles de décisions au sommet de l'organisation par March et Simon<sup>24</sup>. Le modèle économique néoclassique traditionnel repose sur l'idée que l'individu fait des choix rationnels suivant une séquence d'actions spécifiques : définition du problème, repérage des solutions possibles, évaluation de ces solutions, choix et mise en oeuvre de la décision et contrôle des résultats. Les décisions sont d'autant plus rationnelles qu'elles se fondent sur des informations exactes et exhaustives et que les décideurs sont à même d'évaluer les solutions possibles et leurs conséquences.

Dans les faits, les choses se passent rarement selon cette séquence d'actions, contrairement à ce que prétend la théorie néoclassique. Les individus sont, en général, loin de posséder tous les éléments d'information qui feraient de leur décision un acte purement rationnel. Autrement dit, l'information qu'ils possèdent est incomplète et imparfaite. Ainsi, les décisions prises au sommet le sont toujours dans des conditions d'incertitude et sur la base de critères de « rationalité limitée »<sup>25</sup>. Un certain nombre de facteurs limitent l'exercice de la rationalité : information incomplète et imparfaite, complexité des problèmes, capacités humaines de traitement de l'information, temps disponible, préférences et motivations conflictuelles des décideurs par rapport aux buts organisationnels, etc.

Michel Crozier a examiné les sources et les conditions de développement du phénomène bureaucratique en France dans les années 60. A la suite des études cliniques sur les inadaptations d'organisations aux structures pyramidales, rigides et hiérarchiques, il a proposé la notion de « cercle vicieux bureaucratique » pour caractériser les organisations dont le fonctionnement est fondé sur des règles impersonnelles.

---

<sup>23</sup> Parsons, T., Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations, tomes I et II, *Administrative Science Quarterly*, 1956, Vol. 1, n° 1, Vol. 2, n° 2.

<sup>24</sup> March, J. & Simon, H, *Organizations*, 1958, Wiley-Blackwell (2ème édition, 1993).

<sup>25</sup> Selon Simon, les individus font des choix en fonction de leur perception, de leur position organisationnelle et de leurs manières d'agir. La plupart du temps, ils ne vont pas choisir la solution optimale, ils ont plutôt tendance à choisir la solution la plus satisfaisante.

Le « cercle vicieux bureaucratique » se définit par quatre traits essentiels :

- Le développement de règles impersonnelles qui structurent le fonctionnement de l'organisation ;
- La centralisation des décisions comme conséquence de la règle d'impersonnalité ;
- L'isolement de chaque catégorie hiérarchique comme conséquence de la centralisation ;
- Le développement de relations de pouvoir parallèles comme conséquence de l'impossibilité d'éliminer toute zone d'incertitude<sup>26</sup>.

Comme les règles proposées par l'organisation ne peuvent pas tout prendre en compte, elles créent des zones d'incertitude que les différents individus et groupes de l'entreprise cherchent à contrôler. Ceux qui y arrivent ont plus de pouvoir, ce qui frustre les autres et les amène à réclamer plus de règles. Toutefois, l'ajout de règles crée de nouvelles zones d'incertitude. Ainsi, Crozier conclut que l'organisation bureaucratique est un système incapable de corriger ses erreurs et dont les dysfonctionnements sont des éléments intrinsèques.

Merton, par le biais d'une relecture des travaux de Weber, s'est aussi intéressé aux difficultés de fonctionnement de l'organisation bureaucratique en formulant, dans un premier temps, les notions de fonctions « manifestes » et de fonctions « latentes »<sup>27</sup>. Les fonctions manifestes sont créées dans un but spécifique, tandis que les fonctions latentes sont des conséquences non prévues ou inattendues de l'action. En s'intéressant aux éléments de déviation, voire d'irrationalité du système bureaucratique afin de comprendre comment la rationalité peut devenir source de rigidités et de dysfonctionnements, il décrit l'idéal-type de la « personnalité bureaucratique », soit celle des individus se conformant aux règles en les appliquant à la lettre plutôt que dans l'esprit dans lequel elles ont été édictées<sup>28</sup>.

D'autres auteurs se positionneront sur la bureaucratie et la bureaucratisation des organisations et démontreront que la bureaucratisation ou ce qu'ils associent généralement à la rationalisation entraîne des conséquences secondaires inattendues qui sont contraires à ses objectifs intrinsèques d'efficacité. Selznick (1949), au travers de l'étude d'une agence gouvernementale de la Tennessee Valley Authority, démontre comment les structures informelles modifient le sens, les modalités et les conséquences de l'action rationnelle. Ses recherches démontrent que les buts formels de l'organisation se modifient et se déplacent en cours d'implantation, à l'interne, par les effets de la spécialisation des tâches et, à l'externe, par l'action des membres de groupes de pression. Gouldner (1954), au travers du cas, rend compte des difficultés que rencontrent les dirigeants qui souhaitent imposer des règles formelles et rationnelles et illustre la face cachée des règles bureaucratiques.

---

<sup>26</sup> Source : L. Rouleau, 2007, p. 31.

<sup>27</sup> Merton, R.K., The unanticipated consequences of purposive social action, *American Sociological Review*, 1936, Vol. 1, n° 6: 894-904.

<sup>28</sup> Merton, R. K., Bureaucratic structure and personality, *Social Forces*, May: 560-568.

La bureaucratie rationalise les rapports sociaux en les formalisant. Elle a apporté au problème de l'obéissance, dans des sociétés qui se sont refusées à la fonder sur la supériorité innée ou le charme personnel, une solution au moins partiellement satisfaisante. Le processus caractéristique des sociétés industrielles, que Max Weber appelait *Entzauberung* (désacralisation) avait pour condition dans l'ordre social une « légalisation », une « bureaucratisation » des rapports de commandement. Organiser un complexe d'activités selon le mode bureaucratique, ce n'était pas seulement préserver les droits des exécutants en leur assignant des obligations précises et univoques ; c'était aussi tirer le meilleur parti des ressources mises en œuvre. La rationalisation bureaucratique ne produit pas seulement des conséquences sociales, mais aussi des conséquences techniques (Bourricaud, 1967).

Un monopole d'État, comme celui qu'a étudié Crozier dans *Le phénomène bureaucratique*<sup>29</sup>, illustre bien les spécificités de l'organisation bureaucratique au moyen de la définition des rôles, la rigidité dans le contrôle et la séparation avec le monde extérieur. Mais cette configuration organisationnelle, présente aussi quelques troubles dysfonctionnels. Nous avons mentionné précédemment les problèmes psychologiques de la « personnalité bureaucratique » de Merton.

Crozier, de son côté, a montré dans son analyse du monopole industriel que les ouvriers du service d'entretien et ceux du service de production se forment des intérêts et des attitudes différents, renvoyant à des catégories qui s'ignorent les unes les autres ou sont en conflit.

Weber a légitimé la mise en œuvre des procédures bureaucratiques par leur efficacité instrumentale. La bureaucratie a pour caractéristiques : le principe de compétence ; le principe de la hiérarchie des fonctions ; le principe de la conformité des actes ; le principe de la qualification technique. Le terrain spécifique sur lequel l'organisation bureaucratique s'est développée à grande échelle était fourni par l'avènement progressif du capitalisme bourgeois dans la société occidentale. Ce qui a caractérisé cette forme de capitalisme par rapport aux formes antérieures, c'est la recherche du profit au moyen d'une entreprise fonctionnant de façon continue et conduite rationnellement dans le cadre d'une économie de marché. Le modèle bureaucratique qu'a mis en avant Weber, relève d'un idéal type avec ses caractéristiques et sert de guide pour l'analyse, en ce qu'il permet de définir concrètement le caractère bureaucratique ou non de toute entreprise. Ce modèle exige l'expropriation de l'individu, la concentration des moyens de production ainsi que des travailleurs formellement libres d'offrir leurs services à telle ou telle entreprise mais organisés, à l'intérieur de l'entreprise elle-même, selon une grille hiérarchique et soumis à une discipline rigoureuse.

---

<sup>29</sup> Crozier, M., *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, 1971, Paris.



## 1.3 Quelques contributions majeures sur le désordre organisationnel en gestion

### 1.3.1 L'anarchie organisée et la remise en cause du mythe rationnel

En établissant la revue de la littérature sur le désordre organisationnel, nous constatons que la notion de désordre est généralement associée aux processus de prises de décisions plutôt qu'aux dispositifs organisationnels en tant que tels. La notion de désordre organisationnel se décline ainsi au travers d'une constellation de notions : l'anarchie organisée, les problèmes d'information et les antagonismes.

Comme le souligne Friedberg, dans son article sur la théorie des organisations et la question de l'anarchie organisée<sup>30</sup>, la notion d'anarchie organisée n'est ni seulement ni avant tout une réflexion sur les décisions individuelles. C'est un concept créé pour caractériser un contexte organisationnel particulier qui induit des processus décisionnels et donc des fonctionnements d'un certain type. L'auteur dit que « *les ambiguïtés que l'on retrouve dans les organisations ont des répercussions très directes sur l'idée que nous pouvons avoir de leur cohésion, dans la mesure où elles remettent en question la possibilité de rapporter facilement les résultats d'une action à ses objectifs, ou plus généralement d'assigner une cause à ses conséquences ou ses effets.* »

Contrairement au mythe rationnel, les organisations ne sont pas ces ensembles finalisés où les moyens se mettent en ligne en fonction des fins, où les enchaînements causaux sont faciles à démêler, où les solutions sont toujours définies en fonction des problèmes. Au lieu d'imaginer les organisations comme des ensembles dont les éléments constitutifs et les événements sont étroitement ou fortement liés et ordonnés les uns aux autres, il convient de les considérer comme des « ensembles faiblement liés » (Weick, 1976)<sup>31</sup> dont les éléments pas toujours clairement définis ou circonscrits entretiennent des relations relativement aléatoires. Une série de « solutions » y cherche des « problèmes » pour lesquels elles pourraient être une réponse ; des problèmes comme des solutions cherchent des situations de choix qui leur permettraient d'être discutés ; enfin, des participants cherchent à s'occuper, c'est-à-dire à décider.

---

<sup>30</sup> Friedberg, E., La théorie des organisations et la question de l'anarchie organisée, *Désordre(s)*, Chevallier Jacques (éd.), Presses Universitaires de France, Paris, 1997.

<sup>31</sup> Weick, K.E., Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, 1976, Vol. 21 : 1-19.

Transposé sur le plan des organisations, ce schéma signifie la disparition de l'idée de cohésion et de finalisation de l'action. Les décisions effectivement prises, les résultats effectivement obtenus, en un mot, le fonctionnement réel d'une organisation y est considéré moins comme le fruit d'un enchaînement causal entre les intentions et les ressources des acteurs et leurs conduites que la conjonction simultanée d'un certain nombre d'éléments. Le fonctionnement des organisations obéit plus au hasard qu'à la volonté de quelque participant que ce soit ; leur ordre apparent cache en fait un grand désordre.

La question de l'anarchie organisée (*Garbage Can Model of Decision-Making*, Cohen, March & Olsen, 1972)<sup>32</sup> renvoie ainsi à une formulation dépréciative d'une activité décisionnelle habituellement fortement valorisée et souligne l'inconsistance des intentions humaines, le caractère aléatoire, contingent et irrationnel du résultat des processus de décision. Cela incite à une relativisation de la vision des organisations comme ensembles cohésifs et finalisés.

Par « anarchies organisées », Cohen, March et Olsen entendent des organisations caractérisées par :

- les préférences incertaines des membres ;
- une technologie floue, rendant difficile l'évaluation des résultats ;
- une participation fluctuante, entraînant une faible structuration des processus décisionnels.

Ces organisations sont bien gouvernées par un *ordre* : elles disposent d'une *structure formelle*. Cependant, le sens même de leur action reste relativement *flou et aléatoire*, ce qui crée une marge de jeu entraînant une forte *indétermination*. Dans ce contexte, les décisions sont moins le produit d'un processus « rationnel », que la résultante (aléatoire) de la rencontre (contingente) entre des flux de « problèmes », de « solutions », de « participants » et d'« opportunités », flux qui se déchargent constamment, sans ordre ni enchaînement logique, comme dans une « boîte à ordures » ou une poubelle - d'où l'appellation de « modèle de la poubelle » (*Garbage Can Model*) : des décisions sont prises, mais sans être pour autant le produit d'un choix délibéré, volontaire, rationnel et sans être commandées par la seule exigence de réponse à des problèmes.

L'anarchie organisée et son corollaire, le modèle de la poubelle, nous rappellent utilement qu'il faut se méfier des apparences de rationalité, d'instrumentalité et de finalisation dans lesquelles se drapent toute action dans les organisations.

---

<sup>32</sup> Cohen, M.D., March, J.G. & Olsen, J.P., A garbage can model of organizational choice, *Administrative Science Quarterly*, 1972, Vol. 17 : 1-25.

Reprenant la proposition de Weick (1979)<sup>33</sup> qu'une activité organisée fournit aux acteurs un système de catégories et une typologie d'actions, Tsoukas et Chia (2002)<sup>34</sup> disent que l'organisation est tout à la fois : « *une structure déterminée (c'est-à-dire, un ensemble de catégories cognitives génériques bien établies) et un schéma émergent (c'est-à-dire, l'adaptation constante de ces catégories aux circonstances locales)* ». Le postulat de Weick (1979) focalise l'attention sur le processus *organizing* comme fondement même de l'organisation. Par ailleurs, « *les organisations sont en perpétuel devenir parce que l'action située en leur sein est par nature créative* » (Tenkasi & Boland, 1993).

### **1.3.2 La théorie de portée intermédiaire des désordres organisationnels**

Abrahamson (2002)<sup>35</sup> définit le « *mess* » comme une accumulation désordonnée d'entités variées. Cette définition suppose le caractère désordonné comme étant associé à l'échec d'un effort fait pour créer ou maintenir un ordre hiérarchique. Alors que la notion d'accumulation suggère que le phénomène doit être envisagé sous un angle processuel, l'idée de variété signifie que les entités considérées ont quelque chose en commun, mais qu'elles se distinguent, ou sont perçues comme se distinguant, dans une certaine mesure.

Sa théorie relève de ce que l'on peut qualifier d'une théorie de portée intermédiaire des désordres organisationnels. Il s'intéresse particulièrement aux désordres qui découlent de l'accumulation - l'accumulation désordonnée d'entités variées - provoqués par un individu ou des collectivités d'individus dans les systèmes complexes hiérarchiquement structurés. Qu'il s'agisse de systèmes de rangement (au niveau individuel), d'organisations formelles (au niveau collectif) ou de systèmes de catégorisations cognitives, il met en avant les différents types de désordre, leur genèse et leurs impacts, à la fois positifs et négatifs. Pour ce faire, il propose d'examiner les différents types de désordres qui sont facilement différenciés en fonction de leur localisation dans le système, des liens de causalité, de leur dimension et d'analyser les propriétés de ces différents types de désordre.

L'auteur part du postulat que tout comme l'ordre n'est pas nécessairement bon, les désordres ne sont pas nécessairement mauvais. Certains types de désordre peuvent se révéler adaptatifs, dans la mesure où ils contribuent à la survie et à l'efficacité de l'organisation et des sous-unités la composant,

---

<sup>33</sup> Weick, K.E., *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, MA., 1979.

<sup>34</sup> Tsoukas, H. & Chia, R., On organizational becoming: Rethinking organizational change, *Organization Science*, 2002, vol. 13(5) : 567-582

<sup>35</sup> Abrahamson, E., Disorganization Theory and Disorganizational Behavior: Towards an Etiology of Messes, *Research in Organizational Behavior*, Columbia Business School : 1-42.

notamment s'ils sont couplés aux contingences environnementales particulières. Tout comme certains types de désordre dans un bureau peuvent se révéler efficaces et efficaces (de même que certains processus de pensée). Pour sa démonstration, Abrahamson pose les questions suivantes : un certain degré de désordre peut-il être efficace? Certains types de désordre encouragent-ils la créativité, que ce soit au niveau du cognitif, du bureau ou de l'organisation?

L'auteur définit le désordre comme une accumulation désordonnée d'entités variées. De cette définition, il tire trois caractéristiques du désordre. Dans un premier temps, le désordre est tout d'abord une déviation de l'ordre hiérarchique. Cette déviation peut être intentionnelle ou pas et le résultat peut se révéler fonctionnel ou dysfonctionnel dans un système où il y a accumulation de désordres. Dans un deuxième temps, s'agissant d'accumulation, il s'ensuit que le désordre a une dimension temporelle. Les différents types de désordre découlent de processus distincts, évoluent à des vitesses différentes et s'étendent selon des durées variées et indéterminées. Dans un troisième temps, une accumulation d'entités identiques, ou perçues comme telles, ne peut être définie comme étant désordonnée dans la mesure où ces entités se retrouvent dans une même catégorisation. Pour qu'il y ait désordre, les entités doivent être variées.

Ainsi, Abrahamson oppose le désordre à l'ordre hiérarchique qui lui-même résulte de quatre facteurs principaux : économique, politique, socio-culturelle et psychologique. Concernant les différents types de désordre, il souligne les trois déterminants suivants : la localisation, la causation et la dimension.

La localisation des désordres se différencie selon les niveaux d'analyse et de conceptualisation, le type de système dans lequel ils surviennent et leurs fonctions dans ce système. Les désordres se situent à différents niveaux d'analyse selon qu'ils sont créés par un individu ou une collectivité d'individus. Par ailleurs, les désordres peuvent survenir à différents niveaux au sein de systèmes hiérarchiques organisés - tant au niveau des sous-unités, des départements que des secteurs.

Selon lui, les types de désordre correspondent au système humain dans lequel ils surviennent. En premier lieu, le désordre peut survenir au sein de systèmes cognitifs, ainsi que dans les schémas de catégorisation d'un individu. Dans un deuxième temps, il peut apparaître dans les systèmes de classifications externes à l'individu, comme les exemples de désordre survenant dans les tiroirs, les classeurs. Dans un troisième temps, on le retrouve dans les systèmes formellement organisés, aussi bien au niveau vertical qu'horizontal.

Abrahamson pose aussi la question de la distinction des désordres selon leur origine. D'une part, le désordre structurel relève du fait qu'un agent organisant n'ait pas créé un ordre hiérarchique. D'autre

part, le désordre '*sloppy*' renvoie au fait que les choses ne sont pas à leur place car l'agent organisant n'a pas suivi les routines organisantes préétablies.

Les désordres se distinguent aussi en fonction de leurs causes, qu'elles soient exogènes ou endogènes. Les désordres exogènes relèvent de deux déterminants : dans un premier temps, les facteurs exogènes intervenant dans le système peuvent se révéler supérieurs aux capacités de création d'ordre du système. Dans un deuxième temps, les désordres résultent de chocs qui détruisent l'ordre hiérarchique ou la capacité du système à créer de l'ordre.

De la même manière, les désordres d'origine endogène relèvent aussi, selon lui, de deux déterminants : les désordres relevant d'attributs psychologiques ou socio-culturels propres à l'agent organisant et les désordres stratégiques causés par l'agent pour des raisons de calcul politique. L'auteur souligne l'intérêt de distinguer les stratégies où il est avantageux de créer du désordre de celles où il est question de tolérer le désordre.

Pour ce qui est des dimensions du désordre, il met l'accent sur la manière dont celui-ci dévie d'un modèle d'ordre et relève les points suivants :

- L'envergure du désordre, qui se rapporte à la nature des catégories et de leurs relations horizontales au sein d'un système d'organisation hiérarchique ;
- La profondeur, qui renvoie au nombre de niveaux hiérarchiques que le désordre englobe au niveau vertical ;
- Le volume, qui renvoie au nombre d'entités désordonnées dans le système ;
- L'intensité, qui fait référence au quotient des entités désordonnées par rapport à celles qui ne le sont pas ;
- La durée.

Il fonde sa théorie du désordre sur l'hypothèse que des agents organisant font usage de routines organisationnelles pour ranger des entités appartenant à des catégories organisantes en des lieux spécifiques, d'où elles peuvent être récupérées. De ce fait, la théorie du désordre est, selon lui, conceptualisée à l'aune de trois variables : l'existence de catégories organisantes relevant de construits cognitifs qui définissent un ensemble d'attributs rassemblant les entités, l'entité en question et les routines organisantes.

### **1.3.3 Les problèmes d'information pour expliquer l'émergence du désordre**

En posant la question de ce qui peut engendrer du désordre, Claude Ménard<sup>36</sup> met en avant les problèmes d'information pour expliquer l'émergence du désordre. Il nous dit que, « *les agents peuvent être amenés à faire des choix qui ne sont pas conformes à leurs préférences soit parce qu'ils ne disposent pas d'une information adéquate, soit parce qu'ils utilisent une information biaisée.* » L'information inadéquate provient de la mauvaise connaissance qu'ont les décideurs des états de la nature, présents ou à venir. Ainsi l'information incomplète génère du désordre. L'information peut aussi conduire à une certaine anarchie des décisions en raison des comportements stratégiques des agents. Et, par ailleurs, pour l'auteur, « *prendre une décision sur la base d'informations biaisées, c'est évidemment faire des erreurs, et donc créer du désordre.* »

Cependant, il souligne les limites de cette approche par insuffisance d'information en mentionnant qu'une sous-optimalité ne signifie pas pour autant 'anarchie' : « *les décisions en information imparfaite peuvent se révéler parfaitement cohérentes, et n'engendrent pas nécessairement du désordre s'il existe des mécanismes d'adaptation adéquats.* »

De la même manière, l'organisation met en place des modalités de gestion de la complexité qui peuvent d'elles-mêmes générer du désordre. A titre d'exemple, l'auteur met en avant l'existence de l'emboîtement des décisions (l'organisation comme système hiérarchique à niveaux multiples, où il y a la nécessité de coordonner les décisions individuelles et le cas échéant, de les contraindre) peut être facteur d'anarchie. Chaque individu ne dispose que d'une partie de l'information. Pour arriver à une décision il faut ainsi agréger ces informations.

« *Mais puisque chacun ne peut en maîtriser qu'une partie, il en résulte nécessairement une certaine ambiguïté des messages qui circulent, ambiguïté qui va être compensée par de l'interprétation. Celle-ci renvoie à des schémas, des routines, des valeurs individuelles hétérogènes, une culture propre d'organisation, etc.* »

Par conséquent, l'auteur met en avant de nombreux points relatifs aux problèmes d'information : l'on se retrouve, par ailleurs, face à un émiettement des décisions au travers de la délégation du pouvoir de décision aux instances inférieures. Une décision locale peut se révéler adéquate pour un problème local mais mal coordonnée et mal adaptée pour un problème voisin. La capacité de choisir peut être répartie de façon incohérente entre unités de décision distinctes. Il note également le problème de non transitivité entre les choix des individus et des sous-groupes vu la diversité des centres de décisions complémentaires dans une organisation.

---

<sup>36</sup> Menard, C., *Les vertus du désordre, Désordre(s)*, Chevallier Jacques (éd.), Presses Universitaires de France, Paris, 1997.

### 1.3.4 Antagonismes ordre – désordre – organisation – le système et son antagonisme

Selon Edgar Morin, le désordre est à l'origine de l'organisation<sup>37</sup>. Selon lui, « *tout système vivant, et singulièrement tout système social comporte du désordre en son sein, et il fonctionne malgré le désordre, à cause du désordre, avec le désordre, ce qui signifie qu'une partie du désordre est refoulée, vidangée, corrigée, transmutée, intégrée* » (Morin, 1976). Il introduit ainsi le principe anti-organisationnel d'organisation. L'organisation est généralement considérée comme un système et renvoie à un ensemble organisé par l'interrelation de ses constituants. Toute interrelation entre éléments, objets, êtres, suppose l'existence et le jeu d'attractions, d'affinités, de possibilités de liaison. Pour qu'il y ait système, il faut qu'il y ait interrelation et différenciation.

L'auteur cite Lupasco,<sup>38</sup> qui nous dit qu'« *afin qu'un système puisse se former et exister, il faut que les constituants de tout ensemble, de par leur nature ou les lois qui les régissent, soient susceptibles de se rapprocher en même temps que de s'exclure, à la fois de s'attirer et de se repousser, de s'associer et de se dissocier, de s'intégrer et de se désintégrer.* » (Lupasco, 1962). Ainsi, toute interrelation nécessite et actualise à la fois un principe de complémentarité, de même qu'elle nécessite et virtualise un principe d'antagonisme. Les interrelations entre constituants dans l'organisation sont stabilisées par l'équilibration qui s'effectue entre ordre et désordre. L'interrelation la plus stable suppose que des forces antagonistes soient à la fois maintenues et neutralisées. L'organisation, en tant que système, comporte et produit de l'antagonisme (ordre – désordre).

### 1.3.5 Le principe d'ordre des systèmes auto-organiseurs à partir du bruit

Dans l'introduction de son essai sur l'organisation du vivant<sup>39</sup>, Henri Atlan pose la question de la compréhension des attributs d'« organisé » et de « complexe » lorsqu'on les applique à des systèmes naturels, non totalement maîtrisés par l'homme parce que non construits par lui. Dans ces organisations qualifiées de dynamiques coexistent les deux notions opposées de répétition, régularité, redondance, d'une part et variété, improbabilité et complexité de l'autre. En voulant étendre certaines de ces considérations issues de préoccupations biologiques (la logique de l'organisation naturelle, le

---

<sup>37</sup> Morin, E., Pour une crisologie, *Communications*, 1976, Vol. 25 : 149-163.

<sup>38</sup> Lupasco, S., *L'Énergie et la matière vivante: Antagonisme constructeur et logique de l'hétérogène*, R. Julliard (éd.), 1962.

<sup>39</sup> Atlan, H., *Entre le cristal et la fumée, Essai sur l'organisation du vivant*, Editions du seuil, Paris, 1979.

rôle qu'y joue l'aléatoire - le « bruit » et le fameux principe d'ordre, ou plutôt de complexité, par le bruit et les propriétés d'auto-organisation) à d'autres organisations, humaines en particulier, l'on se heurte à la critique de l'organicisme qui discute que l'organisation et le fonctionnement de la société et de ses organisations sont comparables aux modes d'organisation et de fonctionnement des organismes vivants.

Pour se prémunir de toute critique d'organicisme, Atlan évoque le fait que « les dangers - logiques et politiques - de l'organicisme sont aujourd'hui assez connus pour qu'on puisse éviter de tomber dans ses pièges ; sans pour autant rejeter ce que l'étude de systèmes naturels peut nous enseigner en fait de possibilités logiques concernant l'organisation en général. »

Il interroge ainsi la nature même d'un système humain. « En particulier, un système humain, social par exemple, est-il naturel ou artificiel? En ce qu'il est fabriqué par des hommes, il semble s'agir d'organisation artificielle, comme toutes celles qui résultent de plans et de programmes issus de cerveaux humains. Dans cette mesure, la logique des systèmes naturels pourrait bien y apparaître inadéquate, voire déplacée et dangereuse. Cependant, en ce qu'une organisation sociale est aussi le résultat de la composition d'effets d'un grand nombre d'individus, il s'agit également, par certains aspects, d'un système auto-organisateur naturel. »

En référence aux origines de la cybernétique, imputée à l'oeuvre de Norbert Wiener<sup>40</sup> en 1948, sont apparus d'une part une sorte de 'néomécanicisme' « qui consiste à considérer les organismes vivants comme des machines d'un type particulier, dites machines naturelles, par référence aux machines artificielles conçues et fabriquées par les hommes. »<sup>41</sup> Se pose alors la question de l'intégration du bruit par les machines artificielles et les machines naturelles et la construction du principe d'ordre à partir du bruit.

En ce sens, Atlan nous dit, « un pas de plus dans cette direction était réalisé, lors de recherches formelles sur la logique de systèmes auto-organiseurs, en attribuant aux organismes la propriété non seulement de résister au bruit de façon efficace, mais encore de l'utiliser jusqu'à le transformer en facteur d'organisation. »<sup>42</sup> Dans ses travaux sur une théorie de l'organisation<sup>43</sup>, inspirée de la théorie de l'information de Shannon, Atlan pose la question de savoir comment le bruit participe à l'auto-organisation : « comment et à quelles conditions de l'information peut se créer à partir du bruit ;

---

<sup>40</sup> Wiener, N., *Cybernetics, or Control and Communication in the animal and the machine*, J. Wiley & Sons, New York, 1948.

<sup>41</sup> Atlan, H., Du bruit comme principe d'auto-organisation, *Communications*, 1972, Vol. 18 : 21-36.

<sup>42</sup> Atlan, H., Du bruit comme principe d'auto-organisation, *Communications*, 1972, Vol. 18 : 21-36.

<sup>43</sup> Atlan, H., *L'organisation biologique et la théorie de l'information*, Hermann, Paris, 1972.

autrement dit, comment et à quelles conditions le hasard peut contribuer à créer de la complexité organisationnelle au lieu de n'être qu'un facteur de désorganisation. »

L'auteur nous rappelle l'apport de H. Von Foerster sur le « principe d'ordre à partir du bruit » pour rendre compte des propriétés les plus singulières des organismes vivants en tant que systèmes auto-organiseurs, notamment de leur adaptabilité. « Les systèmes auto-organiseurs ne se nourrissent pas seulement d'ordre, ils trouvent aussi du bruit à leur menu... Il n'est pas mauvais d'avoir du bruit dans le système. Si un système se fige dans un état particulier, il est inadaptable, et cet état final peut tout aussi bien être mauvais. Il sera incapable de s'ajuster à quelque chose qui serait une situation inadéquate » (Foerster, 1960)<sup>44</sup>. Von Foerster a mis en évidence la nécessité d'un « principe d'ordre à partir du bruit » comme une des propriétés des organismes vivants, permettant notamment leur adaptabilité.

D'autres auteurs, à l'instar de William Ross Ashby au travers de sa loi de la variété indispensable<sup>45</sup> suggèrent ainsi le rôle organisationnel du bruit dans la construction du principe d'ordre des systèmes auto-organiseurs.

« Soit un système exposé à un certain nombre de perturbations différentes possibles. Il a à sa disposition un certain nombre de réponses. Chaque succession perturbation-réponse met le système dans un certain état. Parmi tous les états possibles, seuls certains sont « acceptables » du point de vue de la finalité (au moins apparente) du système, qui peut être sa simple survie ou l'accomplissement d'une fonction. La régulation consiste à choisir parmi les réponses possibles celles qui mettront le système dans un état acceptable. La loi d'Ashby établit une relation entre la variété des perturbations, celle des réponses et celle des états acceptables. » (Atlan, 1972). Ashby relève encore l'impossibilité logique d'une auto-organisation dans un système fermé, c'est à dire, sans interaction avec son environnement.

### **1.3.6 Le concept de système auto organisateur**

Selon Thietart, l'auto-organisation est un processus émergent d'organisation<sup>46</sup>. « C'est un processus naturel dans lequel des agents, ou des entités en interaction, n'ont pas été 'programmés' pour

---

<sup>44</sup> Von Foerster, H., On self organizing systems and their environments, *Self Organizing System*, Yovitz & Cameron, Pergamon, 1960 : 31-50

<sup>45</sup> Ashby, W. R., Requisite variety and its implications for the control of complex systems, *Cybernetica*, 1958, vol. 1 : 83-99.

<sup>46</sup> Thietart, R. A., *Management et complexité : Concepts et théories*, Cahier n° 282, Centre de recherche DMSP, avril 2000.

construire une forme particulière d'organisation. Toutefois, suite aux actions qui vont être mises en oeuvre par les uns et par les autres une forme d'organisation va apparaître. »

L'organisation est ainsi le résultat des interactions et des complémentarités entre les acteurs. Ces acteurs ou ces entités ne sont pas liés par des règles fixes. L'auto-organisation implique une adaptation et une modification des règles d'interactions par le biais de l'apprentissage.

Selon Weick (1977), l'auto-organisation émerge de l'expérimentation qui permet aux acteurs de découvrir des réponses à des problèmes mal identifiés. Ainsi le caractère normatif et ordonné des règles est remis en cause par l'auto-organisation. À la suite des expérimentations et adaptations des acteurs, un ordre émergent peut apparaître.

## **1.4 Conclusion de cette partie**

### **1.4 La dialectique ordre – désordre dans les organisations**

En guise de conclusion, lorsqu'il s'agit de prendre en compte la dialectique ordre - désordre au sein des organisations, il est possible de mettre en avant, dans un premier temps, la primauté accordée à l'ordre au sein de l'organisation, permettant ainsi à l'organisation de fonctionner, de se structurer, de rassurer ses membres en réduisant les incertitudes. L'ordre se retrouve ainsi décliné au sein des organisations sous la forme de composantes connexes, telles que la structuration, l'agencement, le commandement, la coordination, la hiérarchisation et par extension la stabilité, la norme, le rationnel et la bureaucratisation. L'organisation se définissant elle-même par un schème ordonné et structurant relève d'une prépondérance de l'ordre.

Cependant, l'on ne peut faire l'économie du désordre dans les organisations et de ses composantes connexes telles que l'anarchie (organisée et organisante), la perturbation, l'enchevêtrement, le chaos, le bruit ou encore, par extension, l'informel ou l'incertain. La revue de la littérature nous permet d'avancer que le désordre est endémique à l'organisation et ce de diverses manières.

## 1.5 L'ordre et la stabilité permettent à l'organisation d'assumer sa mission

Comme l'évoquent de nombreux auteurs, l'ordre et la stabilité permettent à l'organisation d'assumer sa mission, à l'instar de Daft & Lengel qui stipulent qu'« *en réaction à la confusion issue de l'environnement et des différences internes, les organisations doivent créer un niveau acceptable d'ordre et de certitude.* »<sup>47</sup>

L'ordre contribue à la survie de l'organisation. « *La survie d'une organisation dépend du maintien d'un équilibre de nature complexe dans un environnement en continuelle fluctuation.* » (Barnard, 1968). Il est ainsi nécessaire pour permettre aux acteurs de se placer au sein d'une structure de pouvoir et d'une hiérarchie. Selon Weick, l'organisation peut être « *définie comme une grammaire établie de manière consensuelle dans le dessein de réduire l'ambiguïté* » (Weick, 1979). L'ordre permet de créer l'apparence de la certitude. Le recours à des procédures de décisions standardisées est fait dans le but d'éviter l'incertitude (Cyert & March, 1963).

L'ordre est ainsi un prescripteur de l'organisation, une condition essentielle à son fonctionnement et il se retrouve dans tous les aspects de la vie organisationnelle, à l'instar du contrôle et de la planification. La maîtrise de ce que fait l'organisation passe par le contrôle. Celui-ci participe à un meilleur suivi et une coordination des différentes tâches de l'organisation. La planification formalisée contribue à la prise de décisions. Au moyen de la décomposition du travail en opérations, tâches et activités, la planification, comme outil de gestion, permet la prise de décisions importantes et risquées (Sinha, 1990). La planification améliore la lisibilité de l'organisation. « *Elle aide à la fermeture d'un système trop complexe pour être appréhendé de manière globale.* » (Thiéart, 2000).

L'évolution de l'organisation industrielle, que ce soit sur le plan théorique (de l'organisation scientifique du travail de Taylor à la sociotechnique, en passant par les apports de l'école des relations humaines) que sur le plan pratique (de la production de masse, à la chaîne, du fordisme aux équipes semi-autonomes), a été vecteur d'évolution de l'organisation du travail et de la conception même des entreprises. L'histoire est celle de l'évolution d'un modèle universel, rationnel et scientifique, où la division des tâches et le contrôle hiérarchique sont rigoureux, à des systèmes privilégiant la flexibilité, pour s'adapter à une économie mouvante. Aujourd'hui on recherche dans l'organisation du travail

---

<sup>47</sup> Daft, R.L. & Lengel, R.H., Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design, *Research in organizational behavior*, In Cummings, L.L. & Staw, B.M. (Eds.), Homewood, IL, 1984.

cette flexibilité, qui passe par la gestion des compétences et des savoirs, la polyvalence, l'adaptabilité, l'autonomie, l'apprentissage et une flexibilité qui permettra d'atteindre les objectifs de souplesse de la production imposés par le contexte.

De la conception taylorienne de l'organisation il ressort que le désordre organisationnel s'apparente à un assemblage déréglé d'opérations généralisées au sein d'une structure flexible dans l'exécution des tâches. A l'opposé de l'organisation taylorienne mécaniste et routinisée, se trouve un système organique composé d'interactions dynamiques tant au niveau de la hiérarchie horizontale entre les opérateurs de terrain qu'au niveau de la hiérarchie verticale entre opérateurs et concepteurs. Nous retrouvons cela avec la crise du taylorisme et l'émergence de nouvelles méthodes d'organisation du travail qui a été qualifié de post-taylorisme<sup>48</sup>. Le post-taylorisme, comme nouvelles méthodes d'organisation du travail, reposait certes sur les principes du taylorisme, mais impliquait plus d'initiative et d'implication du personnel dans la vie de l'entreprise. Avec la crise du taylorisme et du fordisme, qui débute dans les années 60, avec la crise du travail, et qui se poursuit dans les années 80/90, avec l'évolution qualitative de la demande et le défi de l'automatisation, les évolutions furent diverses. D'une part, nous pouvons évoquer des modes d'organisation faisant rupture avec le taylorisme, mais dans le même temps, nous constatons que le taylorisme demeure la règle pour certaines organisations sous de nouvelles formes et de nos jours il est couramment admis de parler de néo-taylorisme.

Aussi, toutes les tâches productives ont été organisées sur le mode bureaucratique. Max Weber expliquait la diffusion des procédures bureaucratiques par leur efficacité instrumentale. L'argument principal étant le fait qu'organiser un complexe d'activités selon le mode bureaucratique, ce n'est pas seulement préserver les droits des exécutants en leur assignant des obligations précises et univoques ; c'est aussi tirer le meilleur parti des ressources mises en oeuvre. La bureaucratie rationalise les rapports sociaux en les formalisant ; elle apporte au problème de l'obéissance une solution au moins partiellement satisfaisante. En fixant les statuts et les responsabilités en fonction des aptitudes et des compétences, on accroît ainsi le rendement de l'organisation.

Les organisations, cependant, créent aussi du désordre. Certaines organisations développent les instabilités nécessaires pour expérimenter différentes innovations. (Burgelman, 1983, Bygrave, 1989). Il y a indéniablement du désordre dans l'organisation, dans la mesure où la revue de la littérature de gestion met en avant les différentes dimensions du désordre. Le désordre est, à titre d'exemple, associé aux processus de décisions et aux fluctuations dans les flux de communication.

---

<sup>48</sup> Le post-taylorisme renvoie généralement aux nouvelles méthodes d'organisation du travail, reposant sur les principes du taylorisme, mais permettant plus d'initiative et d'implication du personnel dans la vie de l'entreprise.

Par conséquent, nous retrouvons dans la littérature en théorie des organisations plusieurs conceptions majeures du désordre.

## **1.6 Ordre et désordre et l'intégration des formes de désordre dans l'organisation**

L'ordre, dans un premier temps, c'est le fait d'ingénieurs qui considèrent que l'absence de standardisation, de règles et la place laissée à l'idiosyncrasie individuelle résultent en un 'chaos' à la fois dangereux et inefficace qu'il convient d'éliminer par une démarche méthodique et, dans une certaine mesure, scientifique, à l'instar de Taylor et de Fayol. Les organisations sont conçues comme des machines et supposent que les « systèmes » qui définissent, contrôlent et enregistrent l'activité organisationnelle soit en mesure d'éliminer la confusion, l'inadvertance et la négligence. Comme le révèle Morgan (1989)<sup>49</sup>, cette approche peut s'apparenter à la représentation de l'organisation comme une machine où l'entreprise est réduite à un ensemble mécanique de rouages, assemblés en vue de répondre chacun à un objectif particulier. Le système doit venir à bout du désordre. Un cahier des charges, des responsabilités et un degré d'autonomie définie à l'avance existent pour chaque activité à accomplir. Dans cette conception nous retrouvons la vision taylorienne de l'organisation du travail où chaque geste et attitude sont codifiés. Au-delà de l'industrie, nous retrouvons cette approche également dans l'administration de Fayol et la bureaucratie de Weber. Ce dernier a été le premier à concevoir la bureaucratie comme une organisation mécanique de l'administration. Celle-ci repose sur la recherche permanente d'efficacité, de fiabilité, un partage détaillé des tâches, un contrôle et des règles définies.

Les principes fondamentales définissant l'organisation vue comme une machine renvoient à : la planification et la conception du travail de l'ouvrier par l'équipe dirigeante ; la préparation du travail de l'ouvrier de façon scientifique ; le choix de l'individu en fonction de la tâche à accomplir ; la formation de l'ouvrier ; le contrôle du travail fourni et des méthodes employés pour atteindre les objectifs.

Cependant, cette vision manichéenne de l'ordre et du désordre va être remise en cause dans les années soixante au travers notamment des travaux de la cybernétique et des sciences physiques.

---

<sup>49</sup> Morgan, G., *Images de l'organisation*, Eska Éd., Les presses de l'Université de Laval, 1989.

L'idée d'une complémentarité entre l'ordre et le désordre devient une réalité à prendre en compte dans le cadre des travaux sur les systèmes à auto-organisation, conduits par Heinz Von Foerster, un des pionniers de la cybernétique. Cette même perspective est retrouvée dans les travaux de Henri Atlan (1972) et sera prolongée dans les travaux de Prigogine (1980). Si les systèmes ont des propriétés auto-organisatrices, c'est plutôt à cause qu'en dépit des perturbations qu'ils subissent (Sahal, 1979).

En théorie des organisations, la transposition se fera par Robert Burgelman (1983) qui renvoie au fait que la viabilité d'une organisation dépend de sa capacité à trouver un équilibre entre le besoin de diversité auxquelles les expérimentations autonomes peuvent apporter une réponse et le besoin d'ordre que les activités de structuration et de sélection sont en mesure de satisfaire. Ainsi, le désordre assure la viabilité de l'ordre, s'il ne le détruit pas.

Le désordre est envisagé comme un composant indispensable à la régénération des systèmes organisés. L'*organizing*, en tant qu'activité organisée, est en perpétuel devenir. Elle fournit aux acteurs un système de catégories et une typologie d'action (Weick, 1979). L'organisation est tout à la fois : « *une structure déterminée (c'est-à-dire, un ensemble de catégories cognitives génériques bien établies) et un schéma émergent (c'est-à-dire, l'adaptation constante de ces catégories aux circonstances locales)* » (Tsoukas et Chia, 2002). Ces auteurs nous disent que les « *catégories et les pratiques établies sont constamment sur le point de se transformer pour accueillir de nouvelles expériences* ».

## **2. Deuxième partie – Pour une ontologie du désordre**

### **Introduction**

Cette partie vise à décrire une ontologie du désordre. La définition, le sens et l'usage du terme 'désordre' sont habituellement relatifs au contexte dans lequel se situe celui qui l'emploie. Le désordre renvoie généralement à une représentation mentale que se fait un individu d'un état situationnel précis et est souvent mis en opposition à l'ordre, comme relevant de la négation ou du contraire de l'ordre. L'ordre est généralement préféré au désordre. Celui-ci est redouté car bien souvent relève d'une connotation négative et suscite un rejet. La notion de désordre peut paraître relative au contexte, relative à notre vision des choses à un moment donné, relativement à un état d'ordre.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous posons la question de savoir comment 'aller au-delà' de cette définition et de cette représentation, et de pouvoir appréhender le désordre en tant qu'être, étant le réel lui-même (en tant que réalité). Parler d'une ontologie du désordre, renvoie au fait que quelque soit nos souhaits, il y a une réalité qui est le désordre, indépendamment de nos désirs. L'hypothèse sous-jacente est que la réalité du désordre existerait indépendamment de nous, que nous soyons là ou pas pour attester de son existence, avec ses caractéristiques propres.

Avant d'appréhender le désordre dans un cadre organisationnel précis lors de notre étude de terrain et d'analyser ses enjeux dans la fiabilité de l'entreprise, nous proposons, dans cette partie de donner un sens ontologique au désordre en étudiant ses modalités et ses propriétés générales de tout ce qu'il est, son existence, sa possibilité, sa durée, son devenir. L'ontologie du désordre devrait nous permettre de pouvoir spécifier la méthode qui nous guidera dans l'analyse de cet objet de recherche. C'est ainsi que nous abordons la question de l'ontologie du désordre.

Peut-on distinguer objectivement des phénomènes ordonnés de phénomènes désordonnés ?

Cette partie vise également à donner aux notions d'ordre et de désordre un contenu objectif, une valeur de vérité descriptive, « scientifique », indépendamment de toute connotation pratique, éthique, esthétique et politique.

## 2.1 De l'utilisation de l'ontologie

La particularité de la philosophie tient à l'ampleur de l'ancrage des problèmes philosophiques dans les préoccupations des non-philosophes. Les questions philosophiques se posent dans tous les domaines de l'activité humaine, le monde de la philosophie, par le recours à des catégories, permettant ainsi de dégager une vision du réel<sup>50</sup>.

Il existe de nombreuses manières d'aborder la question de l'ontologie. L'ontologie est un terme qui a été introduit au XVII<sup>ème</sup> siècle par Goclenius (Rudolph Göckel<sup>51</sup>, dans *Lexicon philosophicum*, 1613-1615) pour désigner la science de l'être en général. Il correspond par conséquent à cette recherche sur l'être en tant qu'être (*on hèn on*) qu'Aristote avait assignée, parmi d'autres objets propres, à la « philosophie première » (appelée par la suite « métaphysique »).

Les déterminations internes de l'être sont ses attributs essentiels ou bien ses « modes ». L'ontologie scolaire étudie une série de couples conceptuels, comme quantité et qualité, nécessité et contingence, simplicité et composition, finitude et infinitude, identité et diversité, cause et effet, et ainsi de suite. Kant a conçu son « analytique transcendantale » (première partie de la logique transcendantale, dans la *Critique de la raison pure*) d'une manière telle qu'elle pût prendre la place de la vieille ontologie ; et Hegel procéda de manière analogue avec la logique, qu'il identifie du reste avec la métaphysique. C'est dans le cadre du développement de la phénoménologie que le terme d'ontologie a recommencé à investir le discours philosophique : Husserl, d'abord, dont le projet de phénoménologie pure le conduisit à parler d'ontologies régionales, ou sciences idéales de genres d'êtres qui empiriquement sont l'objet de plusieurs sciences (par exemple, l'ontologie régionale de la nature physique, etc.) ; puis Heidegger, dans la première comme dans la seconde phase de sa pensée.

La définition traditionnelle consiste à définir l'ontologie comme la partie de la philosophie qui traite de l'être, les trois autres parties étant la cosmologie, la théologie et la psychologie rationnelle. Aristote disait de l'ontologie que c'est « *une science qui étudie l'Être en tant qu'Être et ses attributs essentiels* ».

---

<sup>50</sup> Heil, J. *From an ontological point of view*, Oxford University Press Inc., New York, 2003 - Traduit de l'anglais par Dominique Berlioz et François Loth avec comme titre, 'Du point de vue ontologique', publié par les éditions d'Ithaque, Paris, 2011.

<sup>51</sup> Philosophe allemand, Rudolph Goclenius (1547-1628) a enseigné la philosophie, la logique, la métaphysique et l'éthique à l'université de Marbourg. Il est l'auteur d'un célèbre dictionnaire philosophique, *Lexicon philosophicum* (1613)

Ainsi, l'ontologie est la branche de la philosophie concernant l'étude de l'être, de ses modalités, de ses propriétés. L'ontologie est l'étude de l'être en tant qu'être, c'est-à-dire, l'étude des propriétés générales de tout ce qui est. Elle permet d'appréhender l'existence de l'être, sa possibilité, sa durée et son devenir. La définition des ontologies est héritée d'une tradition philosophique qui s'intéresse à la science de l'être. Aujourd'hui elle signifie la « science des étants », c'est-à-dire, l'ensemble des objets reconnus comme existants dans un domaine. Selon les auteurs et philosophes qui traitent de l'ontologie, résultent des variations en termes de définition, de sens et notamment concernant la question de l'« Être » à laquelle elle s'adresse, car nous relevons notamment que cette notion de l'être recouvre plus globalement la question de l'objet pour certains, que celui-ci soit naturel, artificiel ou conceptuel. A titre d'exemples, Alexius Meinong définit ainsi l'ontologie comme la théorie générale de l'objet.

Notre approche par une ontologie du désordre nous permettra de préciser notre méthode lors de notre ancrage épistémologique (et la méthodologie qui en résultera) dans la mesure où la posture que nous adopterons, permettant d'appréhender la réalité du désordre, déterminera la manière dont nous procéderons à l'analyse que nous en faisons.

## **2.2 Pour une ontologie du désordre**

*« On ne peut pas concevoir un triangle qui aurait plus de trois côtés. Les triangles ont nécessairement trois angles : seule une figure de trois cotés peut être comprise comme un triangle ».*<sup>52</sup>

Toutefois quand il s'agit du désordre, les choses sont moins évidentes ! La construction d'une ontologie du désordre relève deux volets complémentaires. Dans un premier temps, nous discuterons la réalité du désordre par le biais des différents courants philosophiques permettant de rendre compte de la nature de la réalité de l'être désordre.

Par la suite, nous proposerons une approche en termes de périodicité afin de représenter trois grands temps historiques de l'évolution de la pensée philosophique et de la philosophie des sciences sur les notions d'ordre et de désordre.

---

<sup>52</sup> Heil, J. *From an ontological point of view*, Oxford University Press Inc., New York, 2003 - Traduit de l'anglais par Dominique Berlioz et François Loth avec comme titre, 'Du point de vue ontologique', publié par les éditions d'Ithaque, Paris, 2011.

Poser la question de la nature du désordre constitue une étape primordiale dans la conception de son ontologie. Nous constatons que les définitions et synonymes abondent dans la littérature<sup>53</sup> mais très rares sont les discussions de cette notion qui incluent un examen critique des définitions implicitement ou explicitement données à ce terme. On se contente communément de décrire le désordre au sens premier du terme comme un manque d'ordre, un dérangement, une confusion. Dans la littérature, il existe ainsi plusieurs approches du désordre, cette diversité démontrant que la conception de l'objet n'est pas monolithique. Parmi les nombreuses références associées à cette notion, le désordre renvoie, à des degrés divers de proximité sémantique<sup>54</sup> à l'anarchie, à la cacophonie, au cataclysme, au chaos, au dérèglement, à la dissension, à la désorganisation, au déraillement, à l'enchevêtrement, à la perturbation, mais également au dégât, au trouble de l'âme, à l'état d'un esprit, d'une imagination mal réglée, aux dissections intestines, au tumulte séditionnel, au dérèglement des mœurs.

En guise de conclusion à cette partie, nous proposerons dans un troisième temps un champ lexical des composantes connexes du désordre.

Par conséquent, il nous paraît nécessaire à la fois de prendre en compte la diversité des approches sémantiques, mais dans le cadre de notre recherche, d'arriver à une compréhension de cette notion qui soit dénué de biais sémantique, perceptuel et cognitif, d'où une approche ontologique.

L'ontologie permettrait de faire exister le désordre dans sa réalité, hors de toute perception et interprétation. Le désordre ainsi, existerait en tant que tel, avec ses propriétés qui lui sont propres, hors de toute représentation sensible et sans que nous soyons là pour attester de son existence.

L'ontologie pose aussi également la question de l'origine des concepts. C'est ce que nous allons aborder ci-après par le biais des deux premiers volets de cette partie sur l'ontologie du désordre.

### **D'où vient le désordre ?**

Considérons le désordre, en ce qui nous concerne, comme une réalité par opposition à un désordre imaginaire, fictif ou rêvé. La réalité désigne une chose telle qu'elle est et est en opposition au rêve, au désir ou à la fiction.

---

<sup>53</sup> Nous proposons plus loin dans cette partie une variation des différentes notions et composantes connexes du désordre à l'instar du bruit, du chaos, de la perturbation ou du pandémonium.

<sup>54</sup> Dictionnaire du CNRS – Atlas sémantique en ligne

## **D'où vient la réalité du désordre ?**

La réalité est donnée par l'expérience. En ce sens, la réalité du désordre est donnée par l'expérience que nous en faisons. Le désordre est ce qui apparaît concrètement à l'expérience. Le désordre englobe une réalité très vaste et hétérogène car il se caractérise par un ensemble de choses disparates, d'objets, d'évènements, d'individus, d'actions et d'interactions, de rapports sociaux, du vivant et de l'inerte.

Il nous apparaît par le biais de notre expérience du monde, qui elle-même se modifie et évolue par le biais d'autres expériences. Notre expérience et l'évaluation de phénomènes désordonnés se meuvent et se développent, au cours de notre vie, tout en restant relatifs à une certaine représentation de l'ordre des choses et des phénomènes ordonnés.

L'expérience relève de la relation entre un sujet connaissant et les choses du monde qu'il est mis en présence de. L'expérience est analogue à l'empirisme dans la mesure où l'empirisme désigne tout ce qui relève de l'expérience en général<sup>55</sup>. L'acte de connaissance du désordre provient, au préalable, du fait réceptif et sensible. Les éléments premiers de l'expérience (les sensations ou impressions) précèdent le raisonnement qui s'ensuit.

Plusieurs postures sont possibles eu égard à la question de la réalité. Cependant nous proposons une ontologie du désordre relevant du réalisme empirique.

### **2.3 Le réalisme empirique**

L'empirisme implique que les choses perçues existent. L'adjectif empirique, comme évoqué plus haut, désigne généralement tout ce qui est relatif à l'expérience ou qui a sa source dans l'expérience<sup>56</sup>. Nous percevons les objets du désordre en ce qu'ils nous apparaissent comme des « corps extérieurs » et sont la source de sensations. L'empirisme s'accompagne d'un réalisme pour désigner que les choses perçues existent réellement, telles que nous les percevons. Cependant, ce n'est pas parce que nous ne les percevons pas, que les choses n'existent pas. En posant la question de la construction de la réalité, Maurizio Ferraris relève que les choses que nous percevons dans notre environnement existent, car elles ne dépendent ni de notre perception, ni de nos catégories conceptuelles<sup>57</sup>.

---

<sup>55</sup> En grec, expérience se dit *empeiria*, qui a donné l'adjectif « empirique » en français.

<sup>56</sup> Le mot vient du grec *empirikos* qui qualifiait les médecins dans la mesure où leur savoir ne reposait pas d'abord sur le raisonnement mais sur la recension et la comparaison des cas.

<sup>57</sup> Ferraris, M., *Manifeste du nouveau réalisme*, Hermann, Paris.

La grande majorité des définitions et des descriptions que l'on retrouve du désordre s'appuie tacitement sur une ontologie du désordre qui relève du réalisme empirique. Nous ne prenons en considération que les objets tels qu'ils nous apparaissent à travers nos sens. Nous nous efforçons de les décrire aussi précisément et objectivement que possible, mais nous ne prétendons pas accéder à leur être en soi. Cette description, dans la démarche scientifique traditionnelle, est considérée comme étant précise et objective dans la mesure où l'observateur ne s'y implique pas. Les propositions ne doivent pas dépendre de l'observateur, mais être valables pour tous.

On parle aussi d'un réalisme à objectivité forte. Le réalisme empirique prend la forme d'un réalisme instrumental ou scientifique lorsque les observations et propositions auxquelles on procède sont généralement reconnues par la communauté des scientifiques, au moment considéré, comme représentant un consensus momentanément acceptable, à partir duquel dériveront de nouvelles hypothèses puis de nouvelles expériences.

Le réalisme empirique, tel que défini par David Hume (1978), suppose non seulement qu'il existe une réalité complètement extérieure et indépendante de la conscience qu'en a l'homme, mais que de plus, nos perceptions et représentations de nos expériences sensibles sont des manifestations véridiques des objets du monde réel. Ainsi la connaissance réside dans l'objet lui-même.

Le réalisme empirique nous dit que nous connaissons les objets dont on peut faire l'expérience. Ce qui ne veut pas dire que la vérité c'est la connaissance qu'on établit. La vérité ne se résume pas à ce dont nous faisons l'expérience. Nous connaissons la réalité par l'expérience et notre expérience ne peut être négligée. Pour Kant, l'expérience est « *un composé de ce que nous recevons des impressions sensibles et de ce que notre propre pouvoir de connaître produit de lui-même* »<sup>58</sup>.

Le réalisme empirique est fondé sur la distinction sujet – objet. Il suppose un sujet interne en opposition avec la réalité objective externe. L'objet, la réalité du désordre, apparaît au sujet par le biais des sensations synthétisées en perceptions, elles-mêmes reprises par des processus cognitifs complexes.

Pour les **réalistes critiques**, la connaissance est un processus de médiation qui consiste à conférer une essence au donné de perception ou état psychique.

---

<sup>58</sup> Kant, E., *Critique de la raison pure*, PUF, Paris, 1967.

## 2.4 L'idéalisme

Un autre courant philosophique important du point de vue de la nature de la réalité est la tradition idéaliste. La tradition idéaliste postule qu'il est nécessaire d'apporter une distinction ontologique entre les objets du monde réel et les modèles et représentations que le sujet construit à partir de ses perceptions.

Il s'agit là d'une approche à deux niveaux :

- Un premier niveau qui est constitué d'objets et d'états réels qui existent indépendamment de l'expérience qu'en a le sujet.
- Un deuxième niveau qui est formé de modèles et représentations des sujets connaissant. Des modèles et représentations collectifs qui se transforment au gré des expériences. Ce qui suppose ainsi que toute connaissance est construite et socialement située.

En référence à la philosophie de Platon, l'idéalisme est fondé sur la thèse selon laquelle la vraie réalité consiste dans les idées, par opposition aux choses matérielles dont la réalité, changeante et précaire, ne serait qu'apparente. Kant oppose l'idéalisme au réalisme. Pour lui, le réalisme reconnaît la réalité autonome alors que l'idéalisme fait dépendre les jugements de la pensée. Cependant il ne nie pas l'existence de la chose en soi, bien que l'homme ne parvienne pas à la connaître.

Dans la seconde édition de la *Critique de la raison pure*, Kant distingue deux formes d'« idéalisme matériel<sup>59</sup> » : l'« idéalisme problématique » (de Descartes<sup>60</sup>) et l'« idéalisme dogmatique » (de Berkeley<sup>61</sup>). Kant leur oppose son propre « idéalisme formel », ou même « transcendantal » et « critique ».

L'« idéalité » des formes spatio-temporelles, que Kant affirme, signifie que l'« idéalisme problématique » de Descartes et l'« idéalisme dogmatique » de Berkeley n'ont pas une existence autonome, qui serait indépendante de la subjectivité humaine.

Kant ne nie pas l'existence de la chose en soi, bien que l'homme ne parvienne pas à la connaître. L'idéalisme transcendantal est donc parfaitement compatible avec le « réalisme empirique », à savoir avec **la thèse selon laquelle la matière de l'expérience provient de l'extérieur, par l'intermédiaire des sensations.**

---

<sup>59</sup> Celui qui se réfère à la matière ou au contenu de la connaissance.

<sup>60</sup> Qui déclare une seule assertion empirique : *Je suis*

<sup>61</sup> Qui déclare que les choses de l'espace sont de pures imaginations.

## 2.5 L'évolution des notions d'ordre et de désordre au regard de l'histoire des sciences et de la philosophie

*« Il s'agit d'un constat : il n'existe pas d'ordre sans ambivalence. Tout ordre, y compris l'ordre divin, est fondamentalement imparfait. En dépit de nos dieux et de nos rites, malgré les interdits et les panthéons les plus raffinés, la présence du mal et la dégradation de toute chose manifestent l'imperfection du monde. La mort à l'œuvre et la douleur, les catastrophes naturelles et les guerres témoignent de cette impuissance des dieux des religions établies, de leur silence ou de leur distance. La lutte constante que se livrent dieux et démons dans les cosmologies de nombreuses cultures symbolise ce fragile équilibre du monde. Ordre et désordre, destruction et création se succèdent de façon cyclique, et sont à l'origine des mythes constitutifs de nos sociétés. (...) »<sup>62</sup>*

Ainsi, le désordre serait indissociable de l'ordre. Les notions d'ordre et de désordre relèvent généralement du discours pratique, éthique, culturel, politique, voire mythique et religieux comme le démontre cet extrait de l'exposition « Les Maîtres du désordre » au musée du quai Branly (avril – juillet 2012).

Comme mentionné précédemment, l'ontologie pose aussi la question de l'origine des concepts. Est-on en mesure de donner aux notions d'ordre et de désordre un contenu objectif, une valeur de vérité descriptive, scientifique, indépendamment de toute la connotation pratique, éthique, esthétique, politique et religieux qu'elles possèdent par ailleurs ? Peut-on dire que la science nous donne les moyens de distinguer objectivement des phénomènes ordonnés de phénomènes désordonnés ? Ainsi, les termes d'ordre et de désordre auraient-ils un sens précis dans le champ de la pensée scientifique ?

Afin de répondre à ces questions, nous nous référons à l'histoire de la philosophie et des sciences en nous intéressant à certains de ses développements majeurs qui ne sont pas sans susciter des débats philosophiques profonds<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> Extrait de l'exposition 'Les maîtres du désordre', musée du quai Branly (avril – juillet 2012)

<sup>63</sup> Les références scientifiques et philosophiques introduites dans cette partie sont issues des apports de Bernard Piettre, professeur de philosophie, qui a notamment écrit, « Ordre et désordre : Le point de vue philosophique ». Lors de notre travail de recherche pour la thèse, nous l'avons contacté et nous avons eu l'occasion de le rencontrer à plusieurs reprises pour discuter de ses travaux sur les notions d'ordre et de désordre.

Dans cette perspective, nous pouvons distinguer trois étapes de l'histoire de la philosophie et des sciences auxquelles correspondent trois façons différentes de penser l'ordre et par conséquent le désordre : période ancienne (classique), période moderne et période contemporaine (post-moderne).

Au regard de l'histoire des sciences et des débats philosophiques, Bernard Piètre relève trois manières de concevoir la question de l'ordre et du désordre.

- Dans un premier temps, l'ordre est pensé comme finalisé, comme réalisant un dessein, poursuivant une direction et faisant ainsi sens.
- Dans un deuxième temps, l'ordre est pensé comme nécessaire. Il relève d'une structure stable ou récurrente et est reconnaissable et repérable.
- Dans un troisième temps, l'ordre est pensé comme contingent. Il se constitue par et avec le désordre.

Ces trois manières de penser l'ordre et le désordre correspondent aux trois étapes de l'histoire de la philosophie et des sciences mentionnées plus haut : ancienne, moderne, contemporaine.

### **2.5.1 L'ordre finalisé – Période classique – Vision finaliste du monde**

Dans un premier temps, **l'ordre est pensé comme finalisé, comme réalisant un dessein, poursuivant une direction et faisant ainsi sens.** A cet égard, **le désordre se définit par l'absence d'un dessein intelligent.**

Nous relevons ici l'importance des mythes fondateurs et de récits cosmogoniques traditionnels relatifs aux origines du monde qui expliquent l'émergence d'un ordre du monde, justifiant ainsi un ordre institué et le châtement à l'égard de ceux qui seraient tentés de le transgresser et donnant sens aux rites sociaux et religieux qui contribuent à pérenniser la cohésion sociale.

Ainsi, selon Hésiode, poète et aède grec, du VIII<sup>ème</sup> siècle av. J.-C., au commencement était le Chaos. Dans la Théogonie, il nous conte l'émergence du règne de Zeus, comment il triompha de son père Cronos et de la race des géants et des Titans pour s'imposer en maître et instaurer ainsi le règne olympien de la justice et de l'ordre parmi les dieux et les hommes. La Théogonie décrit la naissance de l'Univers et la généalogie des dieux. Hésiode consulte les Muses sur la question de l'origine :

« *Contez-moi ces choses, ô Muses, habitantes de l'Olympe, en commençant par le début, et, de tout cela, dites-moi ce qui fut en premier* »<sup>64</sup>

L'histoire du monde se confond avec l'histoire des dieux, selon Hésiode. L'émergence d'un ordre du monde se raconte ainsi par le biais de mythes où l'on retrouve des forces bonnes triomphant de forces mauvaises.

Le récit biblique, qui raconte la création du monde, et l'introduction du désordre dans la création par le péché, se construit autour de l'histoire du peuple juif, et justifie la mise en place de l'ordre éthico-juridique et des rites sacrés auxquels tout juif doit se soumettre. Ainsi, l'ensemble du monde (minéral, vivant et spirituel) s'ordonne autour du groupe social. « *L'ordre mythique, naturel et surnaturel, du monde, dans les sociétés primitives et dans les sociétés anciennes (polythéistes ou monothéistes) est fortement finalisé : il semble n'exister qu'en vue de l'homme, mieux d'une communauté d'hommes qui se situe elle-même au centre de l'humanité et du monde.* »<sup>65</sup>

Le rite institué travaille pour l'ordre. Il est associé au mythe dont il traduit en actions, en pratiques, certaines des séquences. Le rite s'inscrit à l'intérieur d'un système, que celui-ci contribue à l'intégration individuelle dans une société et dans une culture (initiation), ou à la gestion conforme du sacré (culte), ou à la manifestation du pouvoir (cérémonial politique), ou à toute autre fin d'ordre social.<sup>66</sup> Le rite requiert de ses exécutants qu'ils le conduisent conformément, car toute infraction majeure à l'ordre qui le constitue le ruine et engendre des effets néfastes, du désordre contagieux.

Par ailleurs, l'ordre social qui régit la communauté puise sa légitimité et son efficacité dans un ordre cosmique supérieur. La nature ne fait rien en vain, nous dit Aristote. La nature est artiste. Elle impose des formes déterminées à des matériaux déterminés susceptibles de recevoir ces formes. Une raison (logos) gouverne la nature.

Par le biais du mythe (qui n'illusionne pas), Georges Balandier souligne qu'il traite de ce qui est à l'origine, au commencement. Le mythe renvoie, par sa qualité de récit, à la temporalité, non pas celle d'une succession d'événements historiques, mais celle d'un temps fondateur durant lequel un ordre s'engendre. Le mythe se lie à la mémoire en tant qu'elle est une révélation permettant d'accéder à des réalités cachées.<sup>67</sup> Il nous dit encore, qu'« *aucune société ne peut être purgée de tout désordre ; il*

---

<sup>64</sup> Vers 114-115.

<sup>65</sup> Piettre, B., *Ordre et désordre : Le point de vue philosophique*

<sup>66</sup> Balandier, G., *Le désordre, Éloge du mouvement*, Fayard, 1988.

<sup>67</sup> Balandier, G., *Le désordre, Éloge du mouvement*, Fayard, 1988.

*faut donc ruser avec lui à défaut de pouvoir l'éliminer. C'est notamment la tâche du mythe et du rite : ils le traitent afin de lui donner une figure maîtrisable, de le convertir en facteur d'ordre, ou de le déporter dans les espaces de l'imaginaire. »<sup>68</sup>*

Aux théogonies, semblables à celle d'Hésiode, les premiers philosophes et savants de l'Antiquité (les Présocratiques) tentent de substituer des cosmogonies d'où les dieux sont absents. La question se pose alors d'imaginer par quels processus matériels et mécaniques le monde a pu se former, et peut se maintenir dans son ordre<sup>69</sup>.

Dans le *Timée*<sup>70</sup>, Platon propose une conception de l'ordre. Si l'Esprit « a tout mis en ordre » il faut aussi montrer que « chaque chose en particulier » se trouve disposée, dans l'arrangement de l'univers, « de la meilleure façon qui se puisse ». Le désordre apparaît comme une brisure de l'unité, de l'accord général et obscurcit la finalité. En ce sens, Platon introduit une considération de valeur « l'ordre vaut infiniment mieux que le désordre ».

Selon Aristote, la nature, semblable à un artisan, ne fait rien en vain. Elle impose des formes déterminées à des matériaux déterminés susceptibles de recevoir ces formes.

Balandier examine la question de l'ordre et du désordre pour les stoïciens et les épicuriens de la manière suivante : « *Dans la suite de Platon et d'Aristote, la double lecture en termes d'ordre et de désordre se traduit en options d'écoles, en oppositions privilégiant l'une ou l'autre des deux interprétations. A chacun des extrêmes, les stoïciens et les épicuriens. Pour les premiers, la raison est omniprésente ; elle prend corps en tout, elle régit le sensible et le cours des vies individuelles, elle ne concède aucune place au hasard et au désordre, elle se subordonne ce qui paraît « contre nature », ainsi que le mal. Le monde est harmonie, il est à chaque instant tout ce qu'il doit être : une vérité qui ne peut apparaître qu'au sage, car seule une pensée elle-même en accord a la capacité d'y accéder. La raison « déraisonnable », génératrice de passion et de trouble, qui conduit l'homme à s'insurger contre son destin et à lui opposer sa liberté, produit des « effets de désordre ». Elle nourrit le désir de changement qui contredit la réalité du monde, système harmonieux et juste qui ne laisse rien à changer. La pensée stoïcienne affirme la nécessité de l'ordre, sans permettre de comprendre les écarts de la raison ni la carence d'un ordre qui laisse surgir du désordre en son sein.*

---

<sup>68</sup> *Ibid.*

<sup>69</sup> L'atomisme de Démocrite

<sup>70</sup> Dialogue de Platon

*Les épicuriens opèrent de façon inverse, ils appréhendent « des effets d'ordre sur fond de désordre ». Il n'y a pas de monde unifié, ensemble de tous les ensembles saisissables par une vue unique, fût-elle divine, mais l'addition d'une infinité d'éléments, de systèmes ou ordres partiels. Une « somme de sommes », dit Lucrèce. Cet englobant sans limites porte donc en lui des ordres partiels, des arrangements (matière, vivant, monde visible) dont la réalité se manifeste par nos sens et dont l'explication est de caractère atomistique. L'ordre visible « n'est qu'une partie d'un univers infini invisible aux sens, vide mais cependant peuplé d'atomes en mouvement, le nombre des formes atomiques étant inconcevablement grand et le nombre des atomes de chaque espèce étant infini - comme si le monde visible (notre monde) était un texte ayant un sens que le hasard aurait produit à la longue en combinant de toutes les façons possibles les lettres d'un alphabet. » Cette métaphore est l'une de celles qu'utilisent encore aujourd'hui certains théoriciens de l'auto-organisation ; dans la philosophie épicurienne, elle permet de montrer que des assemblages dotés d'ordre et de sens doivent être produits - effets du hasard - parmi d'innombrables assemblages sans ordre et sans sens, et hors du gouvernement de la raison. Dans la nature, dans un temps qui n'est pas à l'échelle humaine, il est impossible que ces arrangements ordonnés n'apparaissent pas, puis ne réapparaissent pas à un moment ou à un autre. Il n'y a pas là une nécessité, mais une probabilité qui finit par se réaliser et qui peut se répéter. Le désordre porteur d'une infinité de possibles, d'une fécondité inépuisable, est générateur de l'ordre lui-même ; il fait de celui-ci un accident, un événement. » (Balandier, 1988)<sup>71</sup>.*

### **2.5.2 L'ordre nécessaire – Période moderne – Vision mécaniste du monde**

Dans un deuxième temps, **l'ordre est pensé comme structure stable ou récurrente** et, par là, reconnaissable et repérable, comme disposition constante et nécessaire. Comme tel, l'ordre peut apparaître totalement dépourvu de finalité et de dessein. À cet égard, **le désordre est pensé comme ce qui apparaît dépourvu de nécessité.**

Ce deuxième temps met en avant l'émergence de la science, notamment celle de la notion de loi et de loi physique permettant d'éclairer la notion d'ordre et de désordre<sup>72</sup>. Galilée (1564 - 1642) donne à la physique les premières lois mathématiques de la mécanique. L'ordre relève d'une géométrisation de l'expérience et l'expression mathématique de rapports nécessaires et constants entre des grandeurs variables, mesurables. Cela renvoie à une compréhension mathématique et mécanique du monde.

---

<sup>71</sup> Balandier, G., *Le désordre, Éloge du mouvement*, Fayard, 1988, pp. 44-45.

<sup>72</sup> À l'instar de Galilée (Galileo Galilei) (1564 - 1642), René Descartes (1596 - 1650), Christian Huyghens (1629 - 1695), Isaac Newton (1643 - 1727), Montesquieu (Charles Louis de Secondat de La Brède) (1689 - 1755).

Le sens du mot loi est étendu à tous les domaines. Dans une lettre au Père Mersenne, Descartes dit, « *je ne laisserai pas de toucher en ma physique plusieurs questions métaphysiques, et particulièrement celle-ci : Que les vérités mathématiques, lesquels vous nommez éternelles, ont été établies de Dieu et en dépendent entièrement, aussi bien que tout le reste des créatures. (...) Ne craignez point, je vous prie, d'assurer et de publier partout, que c'est Dieu qui a établi ces lois en la nature, ainsi qu'un roi établit des lois en son royaume.* »<sup>73</sup>

Le sens du mot loi est étendu au domaine de la nature. Dans son introduction du livre premier (*Des lois en général*), Montesquieu dit, « *Les lois, dans la signification la plus étendue, sont les rapports nécessaires qui dérivent de la nature des choses ; et, dans ce sens, tous les êtres ont leurs lois, la divinité a ses lois, le monde matériel a ses lois, les intelligences supérieures à l'homme ont leurs lois, les bêtes ont leurs lois, l'homme a ses lois.* »<sup>74</sup> Dans *De l'esprit des lois*, Montesquieu étend la notion de « loi » au domaine des phénomènes sociaux et politiques : le rapport entre les mœurs d'un pays, ses lois, ses traditions, son économie, son climat, etc. Il désigne les rapports entre les institutions des différents peuples et leurs conditions naturelles ou historiques.

### 2.5.3 L'ordre contingent – Période contemporaine

**L'ordre se constitue, non pas à l'encontre du désordre ou en dépit du désordre, mais par et avec lui.** L'ordre se constitue par et avec le désordre, en se servant de lui.

De mécanique, la nature devient dynamique et thermodynamique et conduit à une remise en cause des conceptions de l'ordre et du désordre et des états d'équilibre.

Cette perspective est mise en avant par la remise en cause de la méthode cartésienne dans la mesure où il est impossible d'appréhender tout problème scientifiquement et de réduire leur complexité en des description plus simples. L'hypothèse sous-jacente est que tout désordre ne serait pas ordonnable ou déchiffrable.

Avec la prise en compte du problème des conditions initiales, les systèmes dynamiques deviennent difficilement imprévisibles. Poincaré a montré que les équations requises pour décrire un système dynamique peuvent varier considérablement si leurs données initiales diffèrent un tant soit peu. « *Une cause très petite qui nous échappe détermine un effet considérable que nous ne pouvons pas ne pas*

---

<sup>73</sup> Le Père Marin Mersenne, (1588-1648), religieux de l'ordre des Minimes, était l'un des amis fidèles de Descartes.

<sup>74</sup> Montesquieu, *De l'esprit des lois I*, Garnier-Flammarion, Paris, 1979.

voir, et alors nous disons que cet effet est dû au hasard. (...) Il peut arriver que de petites différences dans les conditions initiales en engendrent de très grandes dans les phénomènes finaux : une petite erreur sur les premières produirait une erreur énorme sur les derniers. La prédiction devient impossible et nous avons le phénomène fortuit. »<sup>75</sup>

L'émergence de la théorie du chaos témoigne de la prise en compte du désordre en physique et en mathématique. Le désordre présente ainsi une véritable consistance objective. Comme tel, il est non ordonnable et ne peut pas être considéré comme une absence apparente d'ordre. On appelle 'chaotiques' des systèmes dynamiques qui sont sensibles aux conditions initiales. Certains systèmes sont imprédictibles dans la mesure où ils ne sont pas décomposables analytiquement en une suite d'états simples.

Comme le relève Balandier, « Désormais, la nature, le monde ne sont pas considérés sous l'aspect d'un ordre au sein duquel travaille le désordre, mais sous l'aspect inverse : celui des turbulences, des mouvements d'apparence erratique.

*Le projet n'est plus de saisir la séquence ordre -> désordre -> ordre, mais d'interroger le désordre (ou le chaos) en tant que tel, indépendamment de son support, de rendre l'imprévisible compréhensible - et si possible, ultérieurement prévisible. » (Balandier, 1988)<sup>76</sup>.*

Edward Lorenz, fondateur de la théorie du chaos, a montré la possibilité de concevoir une modélisation mathématique qui puisse prendre en compte l'imprévisible et aider à comprendre le « comportement chaotique ». Des configurations émergent du désordre : le jeu d'états attracteurs se manifeste au sein même du chaos.

## Conclusion de cette partie

L'histoire de l'évolution des avancées scientifiques démontre l'influence de ces dernières sur la conception du monde. Ces avancées scientifiques ont influé les débats philosophiques et en ce sens ont modulé les notions d'ordre et de désordre.

De la perspective finaliste du monde, le désordre se définit par l'absence d'un dessein intelligent. Le désordre du monde visible et sensible cacherait un ordre intelligible, visible à la seule intelligence.

---

<sup>75</sup> Poincaré, *Science et méthode*, Flammarion, 1903.

<sup>76</sup> Balandier, G., *Le désordre, Éloge du mouvement*, Fayard, 1988, p. 56.

Le désordre de ce monde viendrait d'une « cause errante » obscure, enfouie dans ce monde sensible, qui empêcherait la nécessité divine d'être parfaitement efficiente.

Avec la science moderne, la conception mécaniste d'un déterminisme intégral a succédé à une conception finaliste du monde. De la perspective mécaniste du monde, le désordre est pensé comme ce qui est dépourvu de nécessité.

De la vision contingente, les notions d'ordre et de désordre sont intimement liées et complémentaires l'une de l'autre. Cette complémentarité s'effectue dans un jeu de contingence et de nécessité.

## Les composantes connexes du désordre

Parler de désordre nécessite d'en donner une définition claire et, autant que possible, cohérente. Face à la multitude des concepts associés, il s'agit de déterminer si cette notion est plutôt représentative d'un processus, d'un état ou bien encore des deux aspects à la fois ? Est-elle significative d'une émotion, d'une impression, d'un sentiment<sup>77</sup> ou bien encore de ces trois aspects ? Des éléments de réponse se trouvent dans le lexique qui suit et qui ne se veut pas exhaustif. Nous avons tout simplement voulu cerner, au croisement de la philologie et de la science, dans quelle mesure le concept de désordre est le fruit d'un ensemble complexe de notions, de schémas et de représentations indispensables à notre recherche.

### Aléa

Emprunté au latin *alea*, « dé, jeu de dés, hasard, chance », le mot désigne généralement une incertitude liée au hasard, favorable autant que défavorable même si c'est la seconde acception qui a pris le dessus dans le langage courant. C'est encore plus vrai au pluriel où le mot recouvre les inconvénients possibles, les risques éventuels, le tour défavorable que peuvent prendre une situation, des événements. On parle ainsi des « aléas du métier »<sup>78</sup>. On pourrait dire que l'aléa est un phénomène menaçant susceptible d'affecter une situation donnée. Il se caractérise par sa nature, son intensité et sa probabilité de réalisation<sup>79</sup>.

### Anarchie

Du grec *anarkhia* signifiant : absence de chef (militaire, initialement), l'anarchie renvoie d'abord, dans la Grèce antique, à un système politique ou plutôt « une forme particulière d'organisation politique où personne n'exerce son pouvoir sur d'autres »<sup>80</sup>. Elle n'a rien à voir avec la démocratie

---

<sup>77</sup> Emotion – Un trouble subit, une agitation passagère, une réaction affective de grande intensité provoquée par un stimulus venant de l'environnement, notion rattachée à l'individu et à sa conscience.

Impression – Quelque chose d'extérieur qui marque au regard des apparences.

Sentiment – Connaissance plus ou moins claire au regard d'une donnée immédiate, d'une opinion ou encore d'un état affectif durable et qui, à la différence de l'impression, dépend d'une dimension collective.

<sup>78</sup> Dictionnaire de l'Académie française.

<sup>79</sup> Méric, J., Pesqueux, Y. & Solé, A., *La « société du risque » : analyse et critique*, Economica, 2009, Paris.

<sup>80</sup> Dupuis-Deri, F., L'anarchie dans la philosophie politique. Réflexions anarchistes sur la typologie traditionnelle des régimes politiques, *Les ateliers de l'éthique. La revue du CREUM*, vol.2, n°1, printemps 2007, pp.6-17

(le règne de la majorité), ni même avec la monarchie (le règne d'un seul) ou l'aristocratie (le règne d'une minorité), les trois régimes censés conduire au « bien commun ». L'anarchie c'est le gouvernement de tous les citoyens, directement, par consensus, sans aucun recours à une autorité quelle qu'elle soit. Les philosophes de la tradition occidentale l'ont progressivement assimilée au chaos, à l'absence d'organisation politique commune et l'ont tout simplement désignée comme une forme dévoyée de la démocratie. Progressivement, l'idéal politique, porté au XIX<sup>ème</sup> s. par des hommes tels Pierre-Joseph Proudhon (1806-1865) ou Michaël Bakounine (1814-1876) est devenu un état de trouble ou de désordre dû à l'absence ou à la carence d'une autorité et de lois. C'est ce dernier sens que l'on a conservé du mot et l'anarchie est devenue, par extension, synonyme de confusion dans un domaine qui n'est plus régi par aucun ordre ou par aucune organisation.

## **Bordel**

Outre le sens initial (lieu de prostitution)<sup>81</sup>, très vivant, mais concurrencé par divers euphémismes (*maison close, de tolérance...*), le mot désigne en français moderne un lieu où règne le désordre (et ce désordre lui-même), le tapage, allusion à une situation antérieure à la stricte surveillance exercée par la police sur ces établissements à partir du Premier Empire. Par extension, il se dit, sans connotation de désordre, d'un ensemble d'objets considérés par rapport à leur propriétaire, souvent sous la forme *tout le bordel*.

Il est très fréquemment utilisé comme élément de juron et d'imprécation, souvent renforcé (*bordel de Dieu, bordel de merde...*), et plus simplement comme exclamatif (comparable à *putain*) avec diverses valeurs affectives.

---

<sup>81</sup> Le sens spécialisé de « lieu de prostitution », ancien (v. 1200), l'a emporté, d'abord au pluriel *bordeaux* (v. 1300 - 1325, *bordiaus*) sur lequel est formé un singulier *bordeau* (1537), et *bordels* (1585, Montaigne). Cet emploi vient du fait que les prostituées, en particulier dans les ports, ne pouvaient exercer leur commerce qu'à l'écart, dans des *bordes* qui formaient un quartier réservé (*un bordeau*). (Dictionnaire historique de la langue française).

4 Dictionnaire de l'Académie française

## Bruit

Déverbal du verbe *bruire*, du latin *brugere* (braire) croisé avec *rugire* (rugir), le mot désigne, dès son origine, un son ou un ensemble de sons qui se produisent en dehors de toute harmonie régulière.<sup>4</sup> Mais il a une plus grande richesse polysémique, signifiant, selon le contexte, nouvelle (le bruit court...), trouble, querelle (il y a grand bruit dans le ménage), éclat que font certaines choses dans le monde (des bruits de guerre!), faste, ostentation (il est arrivé à grand bruit) sans compter certains usages complètement disparus (voir le Dictionnaire de l'Académie française, 1798).

Dans notre recherche, le bruit est pris avec son sens dérivé d'étude des communications : il s'agit de tous les phénomènes aléatoire parasites qui perturbent la transmission correcte des messages et qu'on cherche d'habitude à éliminer au maximum.

## Capharnaüm

Capharnaüm est le nom d'un village de Galilée, au bord du lac de Tibériade, où Jésus, assailli par une foule hétéroclite de malades faisant appel à son pouvoir de guérisseur, accomplit de nouveaux miracles<sup>82</sup>. La foule était si dense, la cohue telle que le nom de la ville serait resté pour désigner un immense désordre. Le mot a été très en vogue au XIX<sup>e</sup> s. chez des auteurs tels Balzac<sup>83</sup> ou Flaubert<sup>84</sup> puis dans le roman réaliste du XX<sup>e</sup> s., chez Romain Rolland<sup>85</sup> ou Céline<sup>86</sup> par exemple.

Dans le langage courant, il désigne familièrement un lieu renfermant pêle-mêle des objets en désordre et par métonymie un amas de ces objets. Il a pour synonyme bric-à-brac.

## Chaos

---

<sup>82</sup> Evangile de Marc (2, 1).

<sup>83</sup> Balzac, H. de, *Ferragus*, 1834, p.103

<sup>84</sup> Flaubert, G., *Madame Bovary*, 1857, t.2, p.93

<sup>85</sup> Rolland, R., J-C., *La Révolte*, 1907, p.378

<sup>86</sup> Céline, L.F., *Mort à crédit*, 1936, p.413

Dans la *Théogonie* d'Hésiode, c'est la personnification du vide primordial qui précède la création et le cosmos (en grec, *chàos* signifie « ouverture, gouffre »). Avec la naissance de Gaïa, Tartare et Eros, commence le processus de génération qui donne naissances aux différentes divinités : de Chaos naissent Erèbe (l'Enfer) et Nyx (la Nuit), qui engendrent Héméra (le Jour) et Ether (la partie supérieure du Ciel)<sup>87</sup>. Pour Platon, dans le *Timée*, le chaos est le réceptacle de la matière informe qui est à l'origine du monde. L'action du démiurge donne forme à la matière et transforme le chaos en un univers ordonné, le cosmos<sup>88</sup>. Le mot désigne l'état de confusion des éléments avant l'organisation du monde, dans les cosmogonies antique et chrétienne. Par extension, il exprime un état de grande confusion (fin XVIème S., Desportes), développant une acception spécialisée en politique (1756, Voltaire) et concrètement, le sens de « amas, amoncellement de blocs naturels, de roches » (1796)<sup>89</sup>.

La notion se réfère à une situation donnée (un état) car le chaos ne peut être durable faute de quoi il instaure une forme d'ordre dont il conviendra de repérer les régularités pour y trouver (et/ou y mettre) de l'ordre. C'est aussi une émotion. Avec le chaos, les choses sont sens dessus dessous, c'est-à-dire que la notion se réfère à une sorte d'ordre antérieur disparu et regretté<sup>90</sup>.

## Confusion

Emprunté du latin classique *confusio* « action de mêler, désordre, trouble des sentiments », il revêt, en latin chrétien, le sens de « honte » directement tiré du mot latin *confundere* (confondre c'est-à-dire humilier, couvrir de confusion). On le retrouve à la fin du XIème s. avec le sens de « destruction, chaos » abandonné dès le siècle suivant au profit du sens étymologique de « trouble de la pensée », directement dérivé du grec *sugkhusis* (action de verser ensemble, mélange)<sup>91</sup> laissant le mot exprimer l'idée de « trouble » dans le domaine de la pensée, et de « honte » (v. 1120) dans celui des affects. Cependant les emplois affaiblis du mot, par exemple pour nommer un manque de clarté dans les idées (1691), coexistent avec des emplois où il conserve sa force : on n'est pas loin, dans l'emploi qu'en fait la psychiatrie (1898, *confusion mentale*), de l'ancienne notion de chaos (XIème s.), elle-même souvent relative à l'épisode biblique de la tour de Babel (XIIIème s., *confusio dels lengatges* en ancien provençal)<sup>92</sup>. L'influence du terme confondre est sensible quand le mot désigne « le fait de prendre

---

<sup>87</sup> Hésiode, *La Théogonie, les travaux et les jours et autres poèmes*, Le livre de poche (Éd. 1999), Paris.

<sup>88</sup> Encyclopédie de la philosophie - Éd. Le livre de poche, Édition originale sous la direction de Gianni Vattimo.

<sup>89</sup> Dictionnaire historique de la langue française - Éd. Les dictionnaires Le Robert, sous la direction d'Alain Rey.

<sup>90</sup> Méric, J., Pesqueux, Y. & Solé, A., *La « société du risque » : analyse et critique*, Economica, 2009, Paris.

<sup>91</sup> Dictionnaire grec-français, le Grand Bailly, Hachette, 2000, Paris.

<sup>92</sup> Gn 11, 1-9

deux choses l'une pour l'autre » (1668) et, en droit politique, « le fait de réunir deux responsabilités en une seule » (1690).

## **Crise**

Le terme est d'origine médicale et indiquait, dans l'école d'Hippocrate, la phase grave d'une maladie, un changement subit, généralement décisif (crise d'appendicite). En psychologie, il peut décrire un état momentané de désarroi ou de brusque émotion (une crise de larmes, une crise de fou rire), un enthousiasme subit, une passion brusque, généralement temporaire (une crise d'ascétisme), ou encore une phase difficile dans la vie d'un individu (la crise de l'adolescence, la crise de la quarantaine). Le terme s'applique aussi à un pays ou à une société qui traverse une période trouble, de difficultés (crise économique) de même dans l'entreprise ou dans le fonctionnement d'une institution (un état de crise). Par extension, le mot désigne tout trouble profond lié à la remise en cause d'un système ou de principes jusqu'alors indiscutés.

## **Déviance**

En sociologie, la notion désigne tout type de comportement ou d'activité structurée qui s'éloigne des normes en vigueur dans un système social donné, que ces normes soient légales ou coutumières, qu'elles soient explicites ou implicites. Il faut distinguer la déviance de l'anomie, qui renvoie au contraire à des formes de comportement absolument dépourvues de règles ou hostiles aux normes sociales.

Toute analyse de la déviance est soumise à une série de limitations, de contraintes et même d'aporie, dans la mesure où elle dépend de normes sociales non explicites ou codifiées, et souvent changeantes. La reconnaissance de ces difficultés et du caractère contextuel des déviances conduit à considérer la déviance comme une étiquette qu'on applique de fait à des situations, des comportements et des activités qui ne peuvent rentrer dans un seul modèle d'explication.

Le verbe dévier signifie proprement « s'écarter du droit chemin », d'où au figuré « ne pas suivre son cours normal » et conséquemment « détourner ».

## Désorganisation

Action de désorganiser, de mettre du désordre dans ce qui est organisé et l'état qui en résulte. Le sens pathologique du terme renvoie à un trouble profond, d'ordre physiologique ou psychique (on parle de désorganisation du poumon ou du comportement désorganisé d'un schizophrène). Zola compare la désorganisation à une « sorte de dégénérescence psychique et morale » à propos de l'un des héros de *Fécondité*<sup>93</sup> et de son « abus des filles ». Au sens figuré, elle représente la destruction de l'ordre, de la cohésion d'un ensemble organisé. Ainsi peut-on parler de « désorganisation de l'État » comme de « désorganisation de l'entreprise ».

## Erreur

Du latin *error*, action d'aller çà et là, le mot est employé, dès l'origine, au sens propre. Ainsi de Virgile, relatant les épreuves du prince troyen Enée et « l'erreur de ses mille chemins »<sup>94</sup> à Rabelais qui, à propos d'Ulysse<sup>95</sup> et de ses pérégrinations, souligne « les beaux voyages ... et les longues erreurs »<sup>96</sup>. Au sens figuré, il signifie vagabondage de l'esprit, de l'imagination, rêverie. Progressivement, le terme glisse vers le sens actuel d'acte inopportun, maladroit, fâcheux ou encore disposition à tenir pour vrai ce qui est faux et devient synonyme de méprise, faute, confusion. Au pluriel, il prendra, dans la langue littéraire, le sens de dérèglement des mœurs, ainsi chez Balzac : « peut-être ne connut-elle le prix de la vertu qu'au moment où elle recueillit la triste moisson semée par ses erreurs »<sup>97</sup>. Par ailleurs, le terme est couramment employé dans le domaine juridique (une erreur judiciaire), religieux (une erreur doctrinale), comptable (une erreur de calcul), les sciences physiques (erreur relative / erreur absolue).

## Instabilité

Caractère, état de ce qui n'est pas stable ou en équilibre instable. Applicable aux objets comme aux êtres vivants, l'instabilité signifie au sens figuré ce qui change facilement et peut s'appliquer aussi

---

<sup>93</sup> Zola, E., *Fécondité*, 1899, p.434

<sup>94</sup> Virgile, *l'Eneide*, 1er s. av.JC

<sup>95</sup> Homère, *l'Odyssée*, VIIIème s. av.JC

<sup>96</sup> France, A., *Rabelais*, 1924, p.26

<sup>97</sup> Balzac, H.de , *Gobseck*, 1830, p.47

bien au temps qu'il fait qu'à l'humeur d'un homme. En psychologie, on détermine l'instabilité à partir d'éléments tels que l'incapacité à fixer son attention, à soutenir un rythme régulier, à persévérer, le manque de fermeté dans ses choix ou encore la propension à changer d'idée, de sentiment. Mais le terme recouvre d'autres sens, apparentés mais parfois différents. Ainsi, en navigation, on parlera d'instabilité d'une embarcation sur la mer comme on le fera, par ailleurs, d'une voiture sur la route pour signifier leur déséquilibre. En chimie, le terme désigne le caractère d'un produit dont une caractéristique se détériore après un certain temps de stockage ; en agriculture et en géologie est dite instable la structure d'un sol susceptible de se dégrader sous la pression de l'eau. La physique nucléaire et la génétique en font également usage.

## **Irrégularité**

Caractère irrégulier de quelque chose dans l'espace, fait de ne pas présenter de régularité dans sa forme, ses dimensions, sa disposition, la distribution de ses éléments. On peut parler des irrégularités du sol comme de celles des traits d'un visage. De ce sens premier lié à l'espace découle un autre sens lié au temps et qui désigne le fait pour une chose de se produire sans périodicité, avec des durées ou des intensités inégales (irrégularité du pouls, de la respiration). On retrouve cette même acception dans l'emploi du mot lorsqu'il désigne le fait de ne pas être égal à soi-même, de ne pas être constant dans son application à faire les choses (l'irrégularité d'un musicien, l'irrégularité d'un travail). Mais son champ sémantique va au-delà et le mot désigne aussi un manquement à une règle ou à un règlement (dans le domaine sportif par exemple), un acte illégal, illicite (des irrégularités de gestion), un manquement aux usages, au code moral de la société (« si vous aviez eu un foyer normal au lieu d'être un virtuose de l'irrégularité... la famille, on y croit ou non, mais on ne fait pas joujou avec » Montherlant), enfin en droit canonique on parle d'irrégularité dans le cas d'un empêchement à recevoir les ordres ou à les exercer lorsqu'on les a reçus.

## **Pandémonium**

Le mot est emprunté à l'anglais *pandemonium*, d'abord *pandaemonium*, mot créé par le poète anglais John Milton dans le Paradis perdu<sup>98</sup> pour désigner la capitale imaginaire de l'Enfer où les esprits

---

<sup>98</sup> Milton, J., Le paradis perdu, 1667.

démoniaques se rassemblent autour de Satan. Le mot est formé des éléments grecs *pan* (tout) et *daimôn* (divinité inférieure) avec le suffixe latin *-ium* qui sert à désigner un endroit, un lieu.

Le mot, très littéraire, est passé en français en référence au lieu imaginaire miltonien<sup>99</sup>. Au cours du XIX<sup>e</sup> s., *pandémonium* s'est répandu avec le sens analogique de « lieu rassemblant un grand nombre de personnes et possédant certains caractères attribués à l'Enfer (bruit, désordre, souffrance) ou aux damnés (corruption)<sup>100</sup>.

## **Perturbation**

Le vocable perturbation est emprunté au dérivé latin *perturbatio*, « trouble, désordre » et désigne une modification anormale du fonctionnement d'un mécanisme, du déroulement d'un processus. Dans un autre registre, il signifie angoisse, inquiétude, tout ce qui peut venir troubler la vie physique, psychique ou affective d'un individu. Plus largement, et surtout au pluriel, il indique un bouleversement survenu dans un État, une société, un trouble causé dans l'organisme, et s'emploie spécialement en astronomie et en météorologie. C'est ce dernier contexte qui a donné au mot une grande fréquence et le sens courant d' « accident du temps : pluie, grêle, orage, etc. ».

## **Remous**

Le mot désigne proprement un tournoiement d'eau qui se forme à l'arrière d'un bateau en marche d'où, plus couramment, le refoulement de l'eau qui se brise contre un obstacle, ou un contre-courant le long des rives d'un cours d'eau. Depuis la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> s., le mot a pris un sens figuré, désignant un mouvement en divers sens qui entraîne des personnes ou des choses (mouvements de foule) (Maupassant, 1885), ou des mouvements divisant et agitant diversement l'opinion, en ce sens qu'ils provoquent une réaction (A. Daudet, 1884), ainsi dans l'expression « les remous de l'opinion ». On parle aussi de remous à l'évocation d'une vie psychologique troublée (remous de haine, de colère, de tristesse).

---

<sup>99</sup> « Digne du pandémonium, de la capitale de l'Enfer » (1857, Charles Baudelaire, à propos de *La Tentation de saint Antoine* de Gustave Flaubert).

<sup>100</sup> Michelet, J., *Histoire romaine*, 1831, Les belles lettres (Éd. 2003), Paris.

## Remue-ménage

D'abord *remuemesnage* (1585), le remue-ménage peut être considéré comme le déverbal de l'ancienne locution *remuer mesnage* « s'agiter, produire du désordre, intriguer » et concrètement « déménager » (1551). Le mot, écartant *remuement de mesnage* « trouble » (1578), a été synonyme de « déménagement » et a désigné le changement de résidence et de poste de plusieurs personnes en même temps (1684). Il reste une trace de ce sens dans l'emploi conservé de *remue-ménage* à propos d'un déplacement de meubles, d'objets divers créant un état de confusion momentanée, l'accent étant porté sur l'idée d'« agitation confuse » (1648). Le mot s'applique aussi, au figuré, à un état de trouble intérieur et à une situation sociale et politique confuse (1690).

## Souk

Le mot est un emprunt (1848) à l'arabe *sūq* et désigne un marché, parfois couvert, un ensemble de rues commerçantes où les artisans et commerçants sont généralement regroupés par corporation. On le rencontre cité comme mot arabe à la fin du XVII<sup>e</sup> s. chez le Père Vansleb, écrit *Suk* (1677), puis dans des noms propres : le marché des esclaves au Caire (1800, *Souk es-Soultan*) et le nom d'une rue de Jérusalem, citée par Chateaubriand (1812).

Par extension et familièrement, il s'emploie pour désigner un lieu où règne le désordre, l'agitation, le bruit, suivant la même évolution que le mot de bazar. Dans un contexte abstrait, il équivaut à « désordre ». Cette acception familière est très vivante en français contemporain.

## Tintamarre

Le mot a d'abord désigné un défilé populaire, bruyant et festif qui accompagne la fête nationale des Acadiens tous les ans au 15 août. Il a ensuite été employé à propos du bruit que l'on fait en frappant sur quelque chose et, particulièrement lors de la chasse aux ramiers qui se fait au milieu de la nuit en étourdissant les oiseaux par le bruit de tambours et de poêles.

Le sens moderne plus général, « grand bruit accompagné de confusion et de désordre » est attesté depuis Rabelais (1546)<sup>101</sup>. Au XVIII<sup>e</sup> s., le mot a désigné la réaction vive du public face à une

---

<sup>101</sup> Rabelais, F., *Pantagruel*, 1532, Le livre de poche (Éd. revue et corrigée, 1979), Paris.

nouvelle inattendue ou un événement et a progressivement été employé au sens figuré de « protestation ».

## **Tohu-bohu**

Tohu-bohu est la transcription, d'abord en *toroul boroul* (XIIIème s.), de la locution hébraïque *tohû webohû*, employée dans la Genèse (I, 2) pour désigner le chaos avant la création du monde. Le mot désigne un désordre qui rappelle le chaos primitif et par extension, il est appliqué à un état de grande confusion, une agitation et, l'accent étant mis sur le bruit, un tumulte bruyant. Il est parfois assimilé à un ensemble confus de choses mêlées et devient synonyme de fatras, fouillis<sup>102</sup>. Victor Hugo : « c'est un des plus ravissants tohu-bohu de toits, de tours et de clochers que j'aie encore vus »<sup>103</sup>.

---

<sup>102</sup> Dictionnaire historique de la langue française.

<sup>103</sup> Hugo., V., *Rhin*, 1842, p.384

## Tumulte

Transcription savante (v. 1200) de *temolte* (v. 1131), *temulte* (v. 1155), le mot est emprunté au latin *tumultus* « gonflement », « agitation désordonnée », « trouble, vacarme ». Il désigne, dans la langue poétique, l'agitation, le tumulte des flots et s'applique, au sens figuré, au trouble de l'esprit. Les poètes de la Renaissance l'ont utilisé avec l'idée d'une activité désordonnée, excessive (1573) ; cette acception est restée propre au langage littéraire, dans des locutions comme *tumulte du monde* (1660), *tumulte des affaires* (1798), et elle souffre aujourd'hui d'une certaine affectation. L'acception psychologique « violent désordre intérieur » (1662), d'abord employée comme figure de rhétorique est, elle aussi, devenue très littéraire.

### **3. Troisième partie – État de l’art des organisations à haute fiabilité (HRO)**

## **Introduction**

Le terme *High Reliability Organization* est apparu dans les sciences de gestion, dans les années 1980, d’une conceptualisation résultant de réflexions interdisciplinaires entre un groupe de chercheurs de l’université de Californie, Berkeley, et des responsables issus de trois organisations.<sup>104</sup> Malgré le degré élevé de complexité et la forte probabilité d’erreurs opérationnelles pouvant entraîner des catastrophes, ces organisations fonctionnaient sans accidents majeurs. Les organisations hautement fiables sont des organisations où le niveau de risque est extrêmement élevé mais où très peu d’erreurs catastrophiques ne se produisent<sup>105</sup>. Nous verrons plus loin dans cette partie les raisons qui ont conduit à l’émergence de l’étude de ces organisations.

Nous proposons dans un premier temps d’exposer un panorama des principales caractéristiques des organisations capables de fonctionner de manière performante en opérationnalisant des modes de travail extrêmement fiables. Pour ce faire, nous adopterons une approche chronologique qui nous permettra de mettre en lumière les corollaires entre événements et attributs des HRO selon les différents courants de recherche et les différentes perspectives.

### **3.1 Les précurseurs dans la pensée des HRO – les apports de M. Landau, C. Perrow et le Berkeley High Reliability Organizations Project**

Dès 1979, Martin Landau, professeur de science politique à Berkeley (Université de Californie) mettait en avant les vertus cachées de la redondance, qu’il opposait à la chasse aux doublons en vigueur dans le cadre d’un resserrement budgétaire<sup>106</sup>. Critiquant la recherche de l’efficacité (considérée comme une contrainte pernicieuse) au détriment de l’efficacité au sein du management

---

<sup>104</sup> Les trois organisations étudiées furent : Federal Aviation Administration’s Air Traffic Control System ; Pacific Gas and Electric Company’s Nuclear Power Plant ; U.S. Navy’s Nuclear Powered Aircraft Carriers.

<sup>105</sup> Roberts, K., Managing high reliability organizations, *California Management Review*, 1990, vol. 32 : 101-113.

<sup>106</sup> Relevé par Pesqueux in Méric *et al.*, 2009 et par Jardat dans, Le risque opérationnel des activités de trading vu à travers le prisme des HRO - Une étude exploratoire (projet d’article), 2011.

public orienté vers la réussite, il questionne et analyse la faillibilité du système, la probabilité d'erreurs et les défaillances probables. « (...) *Plaçons cela en face des exigences actuelles d'organisations 'resserrées, maigres, optimales'. Plus elles sont resserrées, plus elles sont maigres, plus leurs processus sont optimaux, plus elles sont enclines à l'erreur. Fonctionner avec le nombre minimal de personnes, de machines, de liaisons et d'unités possible, c'est fonctionner avec une tolérance nulle, c'est-à-dire supposer, à tort, qu'on est à l'abri de toute erreur. Un tel système se dépouille lui-même de ses protections. Il devient intolérant à l'erreur. Une simple défaillance peut souvent causer des ravages. Quand la NASA a déplacé ses priorités au profit de normes d'efficacité, elle a pour ainsi dire rendu inéluctable la destruction de Challenger. Les systèmes complexes d'organisation, matériels ou immatériels, doivent être capables de 'sonner l'alarme'. Quand des normes d'efficacité et de fiabilité remplacent les normes d'efficacité, les organisations deviennent tolérantes à l'erreur et le danger s'amointrit.* » (Landau & Chisholm, 1993)<sup>107</sup>.

A la suite de l'accident nucléaire de Three Mile Island, survenu en 1979<sup>108</sup>, le sociologue Charles Perrow a développé la théorie de « l'accident normal » et a analysé le potentiel catastrophique propre aux organisations mettant en oeuvre des technologies à hauts risques (centrales nucléaires, usines chimiques, centres aéronautiques, etc.). Perrow lançait alors les premières études sur les causes organisationnelles d'accidents et d'erreurs dans les systèmes techniques sophistiqués et publiait en 1984, *Normal Accidents*<sup>109</sup>.

La même année, les trois principaux chercheurs du *Berkeley High-Reliability Organizations project*, Todd R. La Porte, Karlene Roberts et Gene I. Rochlin se rencontrèrent pour étudier les organisations ayant les capacités d'exploiter et de faire fonctionner efficacement tout un ensemble complexe comprenant des systèmes techniques potentiellement dangereux dans des conditions très exigeantes, tout en maintenant un niveau de performance et de sécurité optimal. Ce qui a réuni les chercheurs du groupe de Berkeley, était le fait que les études se concentraient principalement sur les causes d'échec organisationnel et qu'en contrepartie, il n'existait pas d'études en parallèle sur les organisations qui opéraient de manière sûre et fiable en de telles conditions.

---

<sup>107</sup> Landau, M. & Chisholm, D., Le management de l'administration publique doit-il être orienté vers la réussite ou chercher à éviter les échecs? Un réexamen, *Politiques et management public*, 1993, Vol. 11, n°1 : 23-44. La modernisation de la gestion publique : les leçons d'expérience - Actes du Cinquième Colloque International Paris - 26/27 mars 1992. Article traduit de l'anglais par Philippe de Lavergne.

<sup>108</sup> Le 28 mars 1979, à la centrale nucléaire de Three Mile Island en Pennsylvanie (Etats Unis), une série de défaillances matérielles et humaines provoquaient la fusion partielle du coeur du réacteur nucléaire. Malgré l'absence de victimes directes, cet accident a connu un retentissement médiatique sans précédent. La diffusion d'informations contradictoires a accentué l'inquiétude de la population et cet événement a ravivé le débat sur la sûreté nucléaire. Cf. document de travail de l'Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire, IRSN, sur l'accident de Three Mile Island et ses enseignements pour la sûreté des centrales nucléaires en France (2009).

<sup>109</sup> Le travail de Charles Perrow repose sur la complexité organisationnelle, sur les modes de structuration et de fonctionnement des organisations qui, selon lui, tendent à rendre « normale » la survenue d'accidents graves, d'où l'appellation *Normal Accidents*.

Les premières organisations cibles de l'équipe furent le contrôle du trafic aérien, la gestion du réseau de distribution d'électricité et le fonctionnement d'un porte-avions de la marine américaine. En voulant comprendre les défis liés au maintien de la fiabilité, de la performance et de la sécurité, les premières questions de recherche portèrent sur la prise de décision, la culture, la structure et l'adaptation technique (Rochlin, 1996). A bord du USS Carl Vinson, les chercheurs se rendirent compte que leurs hypothèses de départ étaient plutôt restrictives :

- Le rôle de la technologie et de la structure n'était pas fixe, mais variait d'une activité à l'autre ;
- L'organisation avait plusieurs cultures se superposant les unes aux autres ;
- La performance était due, non seulement à la compétence et au dévouement des opérateurs, mais elle était aussi le résultat d'une gestion intelligente et sensible ;
- Le dévouement à l'objectif commun de la performance collective l'emportait sur les procédés habituels de spécialisation, de rétention de l'information et des compétitions et conflits inter-groupes entre administrateurs, managers et opérateurs (Rochlin, La Porte & Roberts, 1987).

Malgré les nombreuses différences entre les organisations étudiées, les recherches s'orientaient vers des similitudes et les nombreux points communs que partageaient ces organisations. Dans chaque cas, l'organisation ne prétendait pas à un niveau absolu de performance, mais cherchait à assurer le fonctionnement d'un système technique à risques dans des conditions difficiles, tout en maintenant un degré de performance et de sûreté bien supérieur à ce que pouvait suggérer la littérature ou la comparaison avec d'autres organisations (La Porte, 1996).

De même, les chercheurs soulignèrent certains points relatifs aux organisations à haute fiabilité :

- Un usage flexible de la délégation d'autorité et une structure d'organisation spécifique en situation de stress (particulièrement en cas de crise ou d'urgence) ;
- Une reconnaissance active, à tous les niveaux, des compétences des opérateurs et de leur dévouement ;
- De constants efforts de formation ;
- L'existence d'un système récompensant les opérateurs pour le repérage d'erreurs et valorisant le partage d'informations à leur sujet (d'autant plus que c'est l'opérateur qui rapporte ses propres erreurs) ;
- Des attitudes qui tantôt favorisent, tantôt freinent le changement organisationnel et technique, selon que les effets à court et long terme sur la fiabilité de l'organisation et ses performances auront été analysés et jugés positifs ou négatifs.

### 3.2 L'apport de James Reason – L'erreur humaine

En 1987, à la suite de l'accident nucléaire de Tchernobyl<sup>110</sup>, James Reason publie *The Chernobyl errors*, qui fera partie des études de cas sur les « erreurs latentes » contenues dans les décisions de gestion prises en amont des accidents parmi lesquels, Three Mile Island, Bhopal, Challenger, Zeebrugge et King's Cross et qui vont contribuer à la publication de *L'erreur humaine (Human error*, Reason, 1990). L'oeuvre de Reason, fruit d'une longue réflexion qui commença avec la publication de *Man in motion* en 1974, ouvrage consacré au traitement de l'information dans la relation pilote-véhicule (au sens large de pilote d'avion ou conducteur de voiture) est un agrégat de plusieurs publications qui vont enrichir les réflexions de Reason sur la question de l'erreur humaine. Dès les publications de *Skill and error in everyday life* en 1977 et de *Actions not as planned: the prize of automatization* en 1979, Reason pose les fondements d'une typologie des erreurs du quotidien en distinguant les erreurs fondées sur la défaillance dans la planification des tâches à accomplir de celles liées à la non-exécution d'une ou plusieurs tâches. Dans le premier cas, les erreurs surviennent par manque de connaissances ou d'informations (souvent insuffisantes ou erronées), par la mauvaise application des règles, ou par l'échec de leur mise en oeuvre. Dans le second cas, les erreurs se produisent lors d'activités routinières et donc largement répétitives, paradoxalement connues et maîtrisées<sup>111</sup>. Reason reviendra à de multiples occasions sur le sujet, notamment sur la question des erreurs liées au défaut d'attention<sup>112</sup>. La catastrophe de Tchernobyl en 1987 a fourni un cas d'étude à point nommé et a renforcé l'effort de théorisation entrepris par Reason les années précédentes.

Par le biais de l'analyse qu'il a fait de ces catastrophes, Reason a mis en lumière qu'une des causes des accidents est, au moins en partie, le facteur humain, au travers de deux éléments. D'une part des décisions managériales qui ont participé à la création de conditions propices à l'apparition de ces

---

<sup>110</sup> Le 26 avril 1986 le réacteur numéro 4 de la centrale nucléaire soviétique de Tchernobyl (Ukraine) explose au cours d'un test de sécurité, provoquant la plus grande catastrophe du nucléaire civil à ce jour. Cf. [www.irsn.fr](http://www.irsn.fr)

<sup>111</sup> Préface à la deuxième édition par Franck Guarnieri et Denis Besnard, Mines ParisTech, le Centre de recherche sur les Risques et les Crises (CRC) et les Presses des Mines.

<sup>112</sup> En 1984, James Reason publia pas moins de cinq contributions en ce sens :

Reason, J., Lapses of attention in everyday life, *Varieties of attention*, 1984, 515-549 ;

Reason, J., Absent-mindedness and cognitive control, *Everyday memory, actions and absentmindedness*, 1984, 113-132

;

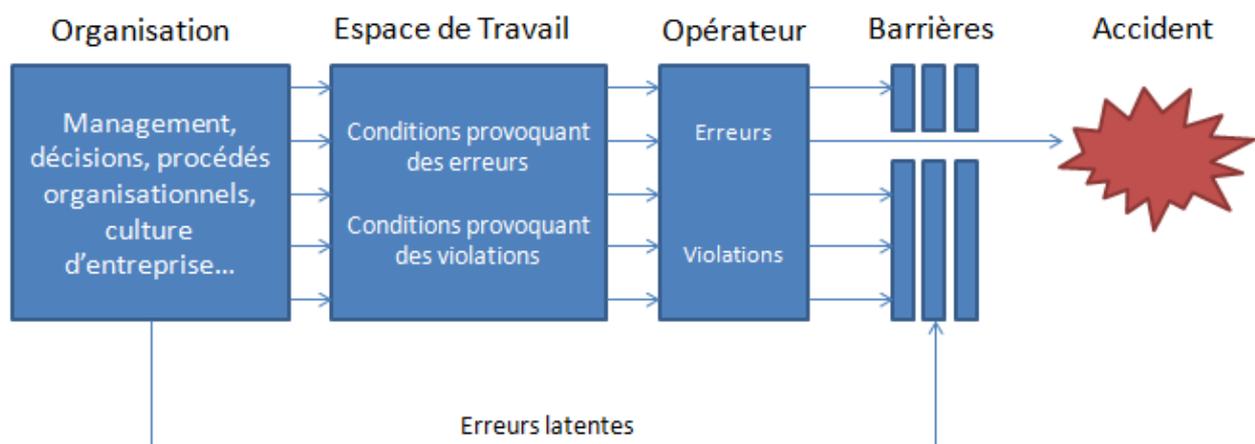
Reason, J., Little slips and big disasters, *Interdisciplinary Science Reviews*, 9(2), 1984, 179-189 ;

Reason, J., & Lucas, D., Using cognitive diaries to investigate naturally occurring memory blocks, *Everyday memory, actions and absentmindedness*, 1984, 53-70 ;

Reason, J., Absent-mindedness in shops: Its incidence, correlates and consequences, *British Journal of Clinical Psychology*, 23(2), 121-131.

accidents, d'autre part des facteurs de contexte pathogène qui ont agi sur l'opérateur à l'origine de l'erreur humaine. La combinaison d'événements faits de multiples chaînes causales, distribuées dans le temps et combinées en un contexte pathogène crée les conditions requises pour qu'une défaillance individuelle mette en péril une organisation. Reason propose ainsi la célèbre métaphore du gruyère, le *Swiss cheese model*, pierre angulaire de son ouvrage.

Il est généralement admis de parler du modèle de Reason en faisant implicitement référence au *Swiss cheese model*. Cependant, comme le révèlent Larouzée et Guarnieri<sup>113</sup>, ce modèle est le fruit d'itérations successives depuis la publication en 1990, d'un premier modèle d'accident organisationnel représenté ci-après (Figure 1).



**Figure 1 : Modèle d'accident organisationnel**

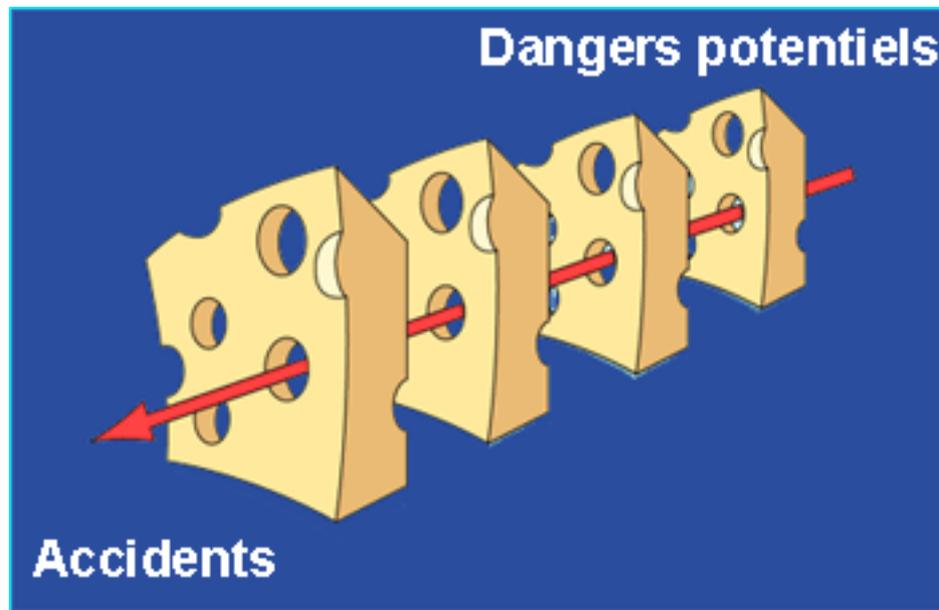
Si les barrières d'un système peuvent être affectées directement par les décisions managériales (chemin du bas), ces décisions peuvent se diffuser dans l'organisation (chemin du haut), créant dans les espaces de travail les conditions favorables aux erreurs ou violations (erreurs actives) des opérateurs. (D'après Reason, 1993)<sup>114</sup>.

Reason proposera par la suite une version simplifiée de son modèle représentant les barrières par des tranches de gruyère dont les trous symbolisent les défaillances. Malgré l'inévitable occurrence d'erreurs humaines, l'organisation devrait être conçue et maintenue comme un empilement de tranches de gruyère dont les trous (les erreurs possibles) ne se superposent pas les uns aux autres, empêchant ainsi toute erreur de passer totalement au travers du système sans être repérée et corrigée. Les trous sont à considérer comme dynamiques (leur taille et leur position évoluent dans le temps au

<sup>113</sup> Larouzée, J. & Guarnieri, F., *Fonds bibliographique Sir James Reason - Une vie dans l'erreur*, Research Report, MINES ParisTech, CRC\_WP\_2015\_25, 2015.

<sup>114</sup> Figure reprise du document de travail de Justin Larouzée et Franck Guarnieri, Fonds bibliographique Sir James Reason - Une vie dans l'erreur, MINES ParisTech, 2015.

grès des audits, maintenances, erreurs, etc.). Malheureusement, un certain nombre de décisions managériales peuvent conduire, sans qu'aucun incident immédiat n'en indique le danger, à aligner certains des trous du gruyère les uns avec les autres et rendre ainsi le système insidieusement vulnérable. L'accident, symbolisé par une flèche, est possible en cas d'alignement de ces trous comme représenté ci-dessous (Figure 2).



**Figure 2 - Le modèle dans sa version populaire dite *Swiss Cheese Model*. (Reason, 2000)<sup>115</sup>.**

Malgré la relative simplicité de cette représentation et les nombreuses critiques soulevées à son encontre, le modèle proposé par Reason a permis sa diffusion auprès des milieux industriels dans l'étude de la gestion des erreurs.

---

<sup>115</sup> Figure reprise du document de travail de Justin Larouzée et Franck Guarnieri, Fonds bibliographique Sir James Reason - Une vie dans l'erreur, MINES ParisTech, 2015.

### 3.3 Les différentes dimensions de la fiabilité

Partant du constat que « toutes les organisations n'échouent pas », un groupe de chercheurs américains, issus d'horizons disciplinaires divers, va progressivement s'agréger, au cours des années 1990 au groupe initial du *Berkeley High-Reliability Organizations project* formé par Todd R. La Porte, Karlene Roberts et Gene I. Rochlin. Des chercheurs comme P. Schulman, D. Rousseau, K.E. Weick et D. Vaughan vont étudier de près toutes sortes d'organisations qui perdurent malgré les graves dangers auxquels elles doivent faire face, que ce soit en permanence ou de façon intermittente mais fréquente (centrales nucléaires, hôpitaux traitant de pathologies graves, porte-avions nucléaires, sous-marins, équipes de pompiers). Les organisations étudiées par ces chercheurs se caractérisent par des performances relativement diverses quant à la prévention et à la résorption d'incidents. Ce qu'elles ont en commun n'est donc pas leur fiabilité mais l'impératif de fiabilité auquel elles sont soumises<sup>116</sup>.

Procédant par une analyse inductive d'incidents et d'accidents présents ou passés, les chercheurs construisent progressivement une typologie des facteurs de vulnérabilité organisationnelle ainsi que les concepts permettant de penser la fiabilité. Mathilde Bourrier, étudiante en sociologie immergée dans la centrale nucléaire de Diablo Canyon, introduira par la suite ce courant de pensée en France, notamment par l'ouvrage collectif qu'elle coordonne en 2001<sup>117</sup> qui met en lumière les perspectives diverses sur la manière de penser la fiabilité. Dans cet ouvrage collectif, Bourrier dégage trois dimensions de la fiabilité :

- Celle des ergonomes et des psychologues, au travers de l'étude de la contribution des hommes à la fiabilité des systèmes complexes (Leplat & Terssac, 1990)<sup>118</sup> ;
- Celle de Charles Perrow, théoricien de l'accident normal ;
- Celle des chercheurs du groupe *High Reliability Organizations project* de l'université de Californie, Berkeley.

Ainsi, Bourrier, dans sa mise au point de 2001 renvoie-t-elle dos à dos psycho-ergonomes et théoriciens de l'accident normal : tandis que les premiers « se consacrent à l'étude des stratégies d'ajustement des acteurs, en négligeant l'étude de la conception des organisations en cause », Perrow

---

<sup>116</sup> Jardat, R., Le risque opérationnel des activités de trading vu à travers le prisme des HRO - Une étude exploratoire, Projet d'article, ISTE - Colloque Approches du risque opérationnel, 2011.

<sup>117</sup> Bourrier, M., *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, Collection Risques collectifs et situations de crise, 2001.

<sup>118</sup> Leplat, J. & Terssac (de), G., *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*, Octares, Marseille, 1990.

« adopte la perspective inverse » et par là même « néglige le fait que le système socio-technique qu'il décrit ne s'impose pas unilatéralement aux acteurs de l'extérieur. Ces derniers participent à son élaboration. »

Nous avons choisi de reprendre ci-dessous les classifications proposées par Bourrier afin d'en extraire les substrats fondamentaux qui caractérisent ces trois dimensions de la fiabilité.

### 3.3.1 Première vision – Une approche humaniste de la fiabilité

Le modèle d'organisation qui se dégage de cette première approche est celui d'une organisation dont les acteurs doivent triompher pour espérer atteindre les missions qui sont attendues d'eux. Il revient aux acteurs d'amender informellement les règles de travail comme les organisations prescrites de façon à réconcilier le « réel » et le « prescrit ». Ce modèle consacre la séparation entre ceux qui conçoivent et ceux qui exécutent et laisse les exécutants formellement démunis en ce qui concerne la création, la validation et la modification des procédures de travail qu'ils auront à appliquer (Bourrier, 1999)<sup>119</sup>. Dans cette perspective, l'organisation est considérée comme un problème et non comme une aide. Elle est perçue comme un obstacle à la fiabilité. Celle-ci est présentée comme le produit d'un combat avec l'organisation, car elle est dépendante des contournements ingénieux que les acteurs sauront réaliser en situation de travail. C'est bien davantage dans les capacités d'adaptation, d'anticipation, d'invention de l'homme, que dans les caractéristiques intrinsèques de l'organisation, que se loge la fiabilité des systèmes complexes. D'où l'appellation de 'vision humaniste' de la fiabilité organisationnelle.

Amalberti (1996)<sup>120</sup> invite les concepteurs des systèmes à risques à placer l'homme au cœur du dispositif. L'homme devient de ce fait un surhomme (comme le mentionne Bourrier) *par obligation* car n'ayant pas d'autres choix, *par plaisir*, « car c'est dans ces ajustements que se situe toute la démonstration de son art et de son ingéniosité au travail. »<sup>121</sup> Les prises de risque « contrôlées » auxquelles il s'adonne de temps en temps seraient autant de signes manifestes de sa satisfaction au travail (Dejours, 1993)<sup>122</sup>. Et *par stratégie* car, comme le démontre Michel Crozier (1963)<sup>123</sup>, l'expertise est liée au pouvoir (au travers de la maîtrise de la zone d'incertitude). Les psycho-

---

<sup>119</sup> Bourrier, M., *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*, Presses Universitaires de France, Collection Le Travail Humain, Paris, 1999.

<sup>120</sup> Amalberti, R., *La conduite des systèmes à risques*, Presses Universitaires de France, Collection Le Travail Humain, Paris, 1996.

<sup>121</sup> Bourrier, M., *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, Collection Risques collectifs et situations de crise, 2001.

<sup>122</sup> Dejours, C., *Travail : usure mentale, de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Bayard Editions, Paris, 1993.

<sup>123</sup> Crozier, M., *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris, 1963.

ergonomes se consacrant à l'étude des stratégies d'ajustement des acteurs, jugent la fiabilité d'un système à l'aune des ajustements pratiqués par les acteurs.

### 3.3.2 Deuxième vision – Une approche systémique de la fiabilité

Le sociologue Charles Perrow met en garde contre les capacités de l'organisation à construire la fiabilité lorsqu'il aborde la théorie de l'« accident normal »<sup>124</sup>. Le modèle représentant ici l'organisation est un modèle systémique. Ainsi, l'organisation est caractérisée par un assemblage et une combinaison de parties interdépendantes. Perrow considère que les systèmes ouverts que sont les organisations possèdent des propriétés spécifiques, qui sont autant de facteurs d'infiabilité. Il s'agit en premier lieu de la présence d'*interactions complexes*, qu'il définit comme des interactions de séquences anormales, non planifiées ou non attendues et qui ne sont ni visibles, ni compréhensibles immédiatement par les opérateurs et en second lieu du caractère particulier du couplage entre technologie et organisation du travail, qu'il qualifie de *couplage serré (tightly-coupled)*. Les implications du couplage serré sont les suivantes :

- Les délais dans les processus ne sont pas possibles ;
- Les séquences sont invariantes (B doit suivre A) ;
- Il n'existe qu'une seule méthode pour atteindre un but ;
- Peu d'alternatives dans la fourniture d'équipements, de matériels ou de personnel sont envisageables.

L'ensemble de ces contraintes entraînent des capacités de substitution limitées. Les redondances et les « coussins » du système sont conçus à l'avance, limitant les capacités d'adaptation face à des événements imprévus.

Selon lui, la capacité d'une organisation à diminuer les accidents se retrouve dans la connaissance de la nature du risque auquel elle fait face. Cette connaissance permet d'offrir de meilleures formations aux opérateurs, de sécuriser les structures, de développer plus de contrôle de la qualité et de déployer une régulation plus performante (Perrow, 1999). Perrow identifie six caractéristiques de ces organisations contribuant à la complexité des systèmes :

- « La proximité des parties ou unités qui ne sont pas incluses dans les séquences de production ;
- L'existence de plusieurs modes de connexion entre les composantes (parties, unités et sous-systèmes) non inclus dans les séquences de production ;
- Des boucles de feedback non familières ou inattendues ;

---

<sup>124</sup> Perrow, C., *Normal accidents, Living with High- Risk Technologies*, Basic Books (rééd. 1999), New York, NJ, 1984.

- Beaucoup de paramètres de contrôle avec des interactions possibles ;
- Des sources d'information indirectes ou des déductions ;
- Et une compréhension limitée de certains processus » (Perrow, 1999).

Il met en avant le fait que les accidents et les risques potentiels sont habituellement le résultat de mauvaises interactions entre les hommes et le système. Dans la théorie des « accidents normaux » il existe une forte dépendance entre les technologies et les processus liés au temps, aux séquences invariantes associées à des marges limitées. Des déclinaisons logiques invisibles ne peuvent être connues préalablement. Ce qui se traduit par des effets en cascade (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999)<sup>125</sup>.

Plusieurs conséquences découlent de ce constat :

- Il est impossible de prévoir et de se protéger contre les multiples manières dont le système peut échouer ;
- Il n'est pas utile d'étudier de façon détaillée la structure organisationnelle du système qui reste finalement largement inconnue et dont l'analyse est vue comme sans objet ;
- Les défauts de conception sont irrémédiables car la technologie employée dans ces systèmes réclame une perfection dans les échanges d'information qui n'est pas atteignable.

Pour Perrow, les principes de conception constituent autant d'obstacles à l'obtention de performances sûres. Il considère que les formes de redondance, qui existent dans les systèmes à hauts risques, accroissent la complexité de l'ensemble et par conséquent décuplent les sources de défaillance. Ainsi, l'accident normal est latent. Il attend, tapi dans l'ombre, le moment où une opportunité de trajectoire d'accident (comme le dirait Reason<sup>126</sup>) se produira.

Le courant de pensée de l'accident normal sera par la suite repris par Sagan<sup>127</sup> en sept thèses principales :

- Les accidents sont inévitables dans les systèmes complexes fortement couplés (*tightly coupled*).
- La sécurité n'est qu'un objectif concurrent parmi d'autres.
- Les redondances ont tendance à menacer la sécurité parce qu'elles renforcent la complexité et l'opacité du système et encouragent les prises de risques.
- Il existe une profonde contradiction dans l'organisation entre : un mouvement de décentralisation qui vise à mieux gérer la complexité et un mouvement de centralisation qui cherche à maîtriser la forte interdépendance (*tight coupling*) des éléments du système.

<sup>125</sup> Weick, K., Sutcliffe, K. & Obstfeld, D., Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness, *Research in organizational behavior*, 1999, Vol. 1 : 81-123.

<sup>126</sup> Reason, J., *L'erreur humaine*, Presses Universitaires de France, Collection Le Travail Humain, Paris, 1993.

<sup>127</sup> Sagan, S.D., *The limits of safety: Organizations, Accidents and Nuclear Weapons*, Princeton University Press, NJ, 1993.

- Un modèle de type militaire basé sur une forte discipline, une socialisation intense et des actions isolées est incompatible avec les valeurs de la démocratie.
- Les organisations ne sont pas capables de se préparer à des opérations très dangereuses, difficilement imaginables et souvent désagréables.
- L'apprentissage est impossible dès lors que les responsabilités ne sont pas assumées, les dysfonctionnements et les erreurs ne sont pas correctement rapportés et les récits d'événements déformés.

Au travers de l'analyse des dossiers relatifs à la sécurité des armes nucléaires en lien avec les événements de la crise des missiles de Cuba d'octobre 1962<sup>128</sup>, l'accident de Thulé de janvier 1968<sup>129</sup> et l'incident du processeur du NORAD de juin 1980<sup>130</sup>, Sagan visera à mettre en tension les deux approches conceptuelles relatives à la survenue d'accidents dans les organisations : l'accident normal et la haute fiabilité. Le courant des HRO, selon Sagan, considère les organisations comme des systèmes fermés et rationnels<sup>131</sup>. Selon lui, les caractéristiques des HRO incluent :

- la sécurité, en tant qu'objectif primordial, est tenue par ceux qui commandent ;
- la redondance est nécessaire, il n'y a pas de gaspillage ;
- le personnel doit être socialisé dans une culture organisationnelle commune de la fiabilité, et doit être en quelque sorte « centralisé » par le biais de cette culture tout en agissant de façon décentralisée, l'objectif étant de maintenir un maximum de flexibilité. En outre, il doit opérer en continu et se former de manière à maintenir ses compétences ;
- l'organisation se doit d'avoir une forte capacité à apprendre.

A contrario concernant l'approche par l'accident normal, relativement à ces mêmes points, les organisations présentent les caractéristiques suivantes :

- Les organisations possèdent des objectifs politiques multiples et contradictoires ;
- La redondance débouche sur un couplage encore plus serré (*tighter coupling*) ;
- La culture de haute fiabilité quasi militaire est antidémocratique, la formation n'est pas toujours possible et une centralisation et décentralisation simultanées sont impossibles ;
- L'apprentissage est restreint par la rationalité limitée et la politique.

---

<sup>128</sup> En octobre 1962, la guerre froide menace de se transformer en apocalypse nucléaire à cause de l'installation de fusées et de bombardiers russes à Cuba, capables d'atteindre le territoire des Etats-Unis. Face à la menace soviétique, l'Amérique se cabre et prépare sa riposte face à ce qui est considéré comme un défi.

<sup>129</sup> Le 21 janvier 1968, un B-52 américain s'écrase sur la banquise à proximité de la base de Thulé. Il transportait quatre bombes à hydrogène lorsqu'un incendie intérieur a contraint l'équipage à effectuer un atterrissage d'urgence à Thulé. Lors du crash, trois bombes ont explosé entraînant une contamination radioactive, alors que la quatrième n'a jamais été retrouvée.

<sup>130</sup> Le 3 juin 1980, un processeur tombe en panne au NORAD (*North American Aerospace Defense Command*) provoquant une alerte d'attaque par un missile soviétique. Environ 100 bombardiers B-52 sont placés en état d'alerte, prêts à décoller, avant qu'on ne découvre qu'il s'agissait d'une fausse alerte.

<sup>131</sup> Une attribution qui sera désavouée par La Porte.

Cependant, en ce qui concerne la théorie de l'accident normal, il y a des questions de recherche que Perrow n'a pas posées dans son analyse :

- Le fait de savoir pourquoi les acteurs commettent des transgressions ;
- Comment le design organisationnel peut-il concourir à créer et favoriser certains types de comportement ?
- De quelle manière la grille d'analyse systémique peut-elle permettre de comprendre comment certains principes de conception organisationnelle portent en eux-mêmes les germes de déviance et de transgression ?

Charles Perrow se consacre à l'étude de la conception des organisations et néglige ainsi l'étude des stratégies d'ajustement des acteurs. Il condamne les organisations à hauts risques à l'infiabilité, mesurée à l'aune de leur complexité intrinsèque.

### **3.3.3 Troisième vision – Une approche contingente de la fiabilité**

Les chercheurs du groupe *High Reliability Organizations project* partent du principe que toutes les organisations n'échouent pas. Le modèle d'organisation dans lequel s'inscrit cette troisième approche est marqué par une double influence : celle de la théorie de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1967)<sup>132</sup> et celle de l'adaptation (Thompson, 1967)<sup>133</sup>.

Ainsi, les logiques de coordination internes aux organisations sont dépendantes des influences de l'environnement. L'organisation qui survit, celle qui obtient des records de bonnes performances, fiables dans la durée, est celle qui a su s'adapter à son environnement. Les organisations à haute fiabilité sont le fruit d'une bonne adaptation entre les demandes extérieures et la structuration des unités de l'organisation en retour.

Lors des études initiales, Roberts étudie les HRO dans une configuration qui lie les niveaux de risques technologiques considérables et les attentes en termes de fiabilité. C'est à partir de ces éléments qu'elle fait ses observations sur les HRO et s'y réfère comme « un ensemble d'organisations à risques où certaines organisations vont évoluer quasiment sans erreurs durant de très longues périodes ». Selon elle, les HRO sont des structures dans lesquelles, « performance de fiabilité rivalise avec la productivité comme but dominant de l'organisation » (Roberts, 1990). Quel que soit le secteur observé, les innovations y sont développées de manière disruptive et introduisent différents niveaux

---

<sup>132</sup> Lawrence, P. & Lorsch, J., *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Boston Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.

<sup>133</sup> Thompson, J.-D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, 1967.

inégaux de complexité organisationnelle et de risques (Roberts, 1990). La notion même de risque met alors la fiabilité en danger, car si les gestionnaires décident de prendre uniquement en considération des éléments connus et récurrents, ils s'inscrivent dans une stabilité qui désarme la vigilance face au danger : « un des plus dangereux ennemis de la haute fiabilité est la combinaison habituelle de stabilité 'civile', de routinisation, et le manque de défi et de variété qui prédispose une organisation à relâcher la vigilance et l'enfonce dans une dangereuse suffisance qui peut mener à des négligences et des erreurs... » (Rochlin, La Porte & Roberts, 1987).

Les apports de ces trois perspectives, qui serviront d'angles déterminants de notre analyse des données de terrain, sont repris dans les tableaux ci-après :

<p><b>Vision humaniste</b></p>	<p>La fiabilité organisationnelle est d'abord et avant tout le fait d'individus (sur-homme).          La fiabilité d'un système est jugée à l'aune des ajustements pratiqués par les acteurs.          Une organisation dont les acteurs doivent triompher pour espérer atteindre les missions qui sont attendues d'eux.          Il revient aux acteurs d'amender informellement les règles de travail comme les organisations prescrites de façon à réconcilier le 'réel' et le 'prescrit'.          Il faut distinguer les 'tâches prescrite' de l''activité'.          Il faut distinguer l'organisation formelle' de l''organisation informelle'.          Implicite sous-jacent du modèle bureaucratique taylorien - qui propose un gouvernement par des règles, sans cesse plus nombreuses, et détaillées, définies par des groupes extérieurs aux exécutants.          L'organisation est considérée comme un problème et non comme une aide.</p>

Tableau 1 Les attributs de la vision humaniste de la fiabilité

<b>Vision systémique</b>	<p>La fiabilité est inatteignable par les moyens offerts par l'organisation.</p> <p>Perrow ; Sagan, 1993 ; Clarke &amp; Short, 1993 - Condamnent les organisations à hauts risques à l'infiabilité, mesurée au degré de complexité intrinsèque.</p> <p>Les organisations comme 'systèmes ouverts' possèdent des propriétés spécifiques, qui sont les vecteurs de leur infiabilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La présence d'interactions complexes ;</li> <li>- Le caractère particulier du couplage entre technologie et organisation du travail.</li> </ul> <p>Conséquences :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il est impossible de prévoir et de se protéger contre les manières dont le système peut échouer ;</li> <li>- Il n'est pas utile d'étudier de façon détaillée la structure organisationnelle du système ;</li> <li>- Les défauts de conception sont irrémédiables car la technologie employée dans ces systèmes réclame une perfection dans les échanges d'information qui n'est pas atteignable.</li> </ul> <p>Les principes de conception d'une organisation constituent autant d'obstacles à l'obtention de performances sûres.</p>

Tableau 2 - Les attributs de la vision systémique de la fiabilité

<p><b>Vision contingente</b></p>	<p>La fiabilité résulte d'un couplage réussi entre une organisation et son environnement.</p> <p>Double influence :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Théorie de la contingence (Lawrence &amp; Lorsch, 1967)</li> <li>- Théorie de l'adaptation (Thompson, 1967)</li> </ul> <p>L'organisation comme un "système ouvert" dont la structure interne répond d'abord et avant tout aux demandes de l'environnement au sein duquel elle évolue.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'existe pas une seule bonne manière d'organiser les activités.</li> <li>- Tous les modes d'organisation ne se valent pas en termes d'efficacité.</li> <li>- La meilleure manière d'organiser dépend de la nature de l'environnement au sein duquel l'organisation évolue.</li> </ul> <p>Les organisations à "haute fiabilité" sont le fruit d'une bonne adaptation.</p> <p>Importance des contraintes extérieures (réglementation, poids des autorités de sûreté, pressions de l'opinion publique) qui pèsent sur les organisations (La Porte).</p> <p>La fiabilité d'une organisation est d'abord le résultat d'une adaptation correcte entre les demandes extérieures et la structuration des unités de l'organisation en retour.</p> <p>Impact des facteurs de contingence sur la structure (différenciée) de l'organisation et la coordination des activités entre sous-unités qui peuvent être sources de conflits.</p> <p>La performance (fiabilité) résulte des différentes stratégies d'allocation des ressources nécessaires à la coordination et à la résolution de conflits.</p> <p>L'accroissement des interdépendances au sein et entre les unités opérationnelles, résultant des technologies utilisées dans les systèmes complexes, sont considérées comme vulnérabilités potentielles (Rochlin, 1997).</p> <p>Les conflits de pouvoir, les luttes entre acteurs sont ignorées ou minimisées (La Porte) ou interprétés comme étant nécessaires à la construction sociale.</p>

Tableau 3 - Les attributs de la vision contingente de la fiabilité

### 3.4 L'évolution de la pensée des HRO

Jardat recense une série d'écrits de Vaughan d'une part et de Weick, Sutcliffe et Obstfeld d'autre part qui, à partir de la fin des années 90 vont participer à l'évolution du courant de pensée des HRO. L'incidentologie fait place à une psycho-socio-pathologie de l'organisation quotidienne où les travers managériaux les plus courants sont mis en avant comme facteurs entamant la capacité des organisations à réagir à l'inattendu. Aussi, passant de l'inductif au déductif, les chercheurs opérationnalisent une généralisation de la pensée des HRO. Ils proposent, d'une part, comme objet de réflexion, l'organisation ordinaire et non plus seulement un système socio-technique exposé aux risques majeurs et d'autre part une série de *check lists* à visée performative : diffuser les questions ainsi posées au sein de son équipe, c'est d'emblée entamer une transformation de son organisation. Par le biais d'ouvrages tel *Managing the unexpected* (Weick & Sutcliffe, 2007), nous notons une macro-évolution du courant de pensée des HRO qui semble avoir franchi le palier de maturité et pouvoir être exploité hors des contextes premiers de son émergence<sup>134</sup>.

Selon Weick les HRO fonctionnent grâce à l'*intelligence collective* (*collective mind*) (Weick, 1995)<sup>135</sup>. Ce concept, qui lie l'attention et les comportements partagés entre les acteurs de l'organisation, est un dispositif révélant une propension à agir ensemble d'une certaine manière (Weick & Roberts, 1993). Ce type d'action se fonde sur une intelligence et une attention partagée par les individus de l'organisation. Les chercheurs disent encore que « le concept d'attention collective explique la performance organisationnelle dans les situations requérant une fiabilité opérationnelle particulièrement continue » (Weick & Roberts, 1993)<sup>136</sup>.

Cette approche, plus étendue, est évoquée par Weick et Sutcliffe dans *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*, qui analysent comment les organisations fonctionnent et se gèrent et propose la conceptualisation des HRO comme étant des organisations '*mindful*'<sup>137</sup>. Ce concept-clé renvoie à une attitude particulière destinée à détecter les signes avant-coureurs des défaillances puis les éléments de leur résolution une fois qu'elles sont survenues. '*Mindfulness*', néologisme anglais, peut être traduit par un autre néologisme en français : « l'attentivité ». L'attentivité (*mindfulness*) est définie comme « une conscience riche

---

<sup>134</sup> Jardat, R., *Le risque opérationnel des activités de trading vu à travers le prisme des HRO - Une étude exploratoire*, Projet d'article, ISTECC - Colloque Approches du risque opérationnel, 2011.

<sup>135</sup> Weick, K.E., South Canyon revisited: Lessons from high reliability organizations, *Wildfire*, 1995, Vol. 4(4) : 54-68

<sup>136</sup> Weick, K.E. & Roberts., K.H., Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks, *Administrative Science Quarterly*, 1993, Vol. 38 : 357-381.

<sup>137</sup> Weick, K.E. & Sutcliffe, K., *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*, John Wiley & Sons, San Francisco, CA, USA, 2007.

du détail discriminant » (*a rich awareness of discriminatory detail*). Une définition en extension de ce concept peut être fournie au moyen des propriétés suivantes :

- la combinaison d'un examen continu des anticipations existantes ;
- l'actualisation continue et la différenciation des anticipations fondée sur toute expérience nouvelle ;
- la volonté et la capacité à inventer de nouvelles anticipations qui donnent du sens sur la base d'événements sans précédent ;
- une appréciation plus nuancée du contexte et des manières de faire avec ;
- l'identification de nouvelles dimensions du contexte qui améliorent la prévoyance et le fonctionnement actuel.

Par conséquent, on s'éloigne de la question du « comment » ou du « combien ». Une organisation doit être sûre pour être considérée comme une HRO. De même, on se focalise plutôt sur ce qu'une organisation devrait faire afin d'atteindre l'état final requis. Enfin, les auteurs précisent que les organisations « attentives », caractéristiques des HRO, sont « des organisations qui pensent et qui agissent différemment. » (Weick & Sutcliffe, 2007).

Il y a ainsi une évolution dans les approches concernant la conceptualisation des HRO. Les premières approches des HRO ont mis l'accent sur l'élimination totale de l'erreur, l'absence de l'apprentissage par essai-erreur (Weick, 1987)<sup>138</sup> alors que d'autres auteurs plus tard feront part de l'inévitabilité de l'erreur et de l'importance d'un degré limité d'apprentissage par essai-erreur basé sur ces erreurs (La Porte & Consolini, 1991)<sup>139</sup>.

Les théoriciens de l'accident normal (Perrow et Sagan) ont reproché au groupe *High Reliability Organizations project* de ne pas prendre en compte les influences environnementales complexes qui compromettent la poursuite d'opérations sécurisées. Ils mettent l'accent sur les forces politiques et sociales complexes qui souvent corrompent la capacité de reporter (de manière franche) et d'apprendre des défauts. Plus précisément, les causes ambiguës, les effets relationnels et les manœuvres politiques (afin d'étouffer les accidents) compromettent l'apprentissage par essai-erreur. (Sagan, 1994)<sup>140</sup>.

---

<sup>138</sup> Weick, K.E., Organizational culture as a source of high reliability, *California Management Review*, 1987, Vol. 29 : 112-127.

<sup>139</sup> La Porte, T.R. & Consolini, P., Working in practice but not in theory: Theoretical challenges of high reliability organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1991, Vol. 1 (winter) : 19-47.

<sup>140</sup> Sagan, S.D., Toward a political theory of organizational reliability, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1994, Vol. 2 : 228-240.

Qui plus est, ces auteurs ont soutenu que les intérêts concurrents s'alignent rarement en faveur de la sécurité (Rijpma, 1997)<sup>141</sup>. Rijpma argumente que les théoriciens de l'accident normal croient que les stratégies promouvant la fiabilité accroissent en fait la probabilité de survenue d'accidents normaux. Ainsi, la redondance peut rendre le système plus complexe en le rendant plus opaque ; le système de centralisation de décisions peut induire des points morts (*blind spots*) ; le *slack* conceptuel peut détruire une perspective commune et propager de la confusion. Enfin, l'apprentissage permettrait d'appréhender la complexité mais ne permettrait pas pour autant de réduire l'engrenage de la complexité.

De même, les théoriciens de la haute fiabilité ont reproché à ceux de l'accident normal d'avoir négligé la prise en compte des conditions qui feraient qu'un couplage serré interagissant de systèmes complexes n'échouerait pas. L'affirmation de Perrow : “*No matter how hard we might try, the characteristics of complexly interactive and tightly coupled systems will cause a major failure, eventually*” (Perrow, 1994)<sup>142</sup> a ainsi soulevé la question suivante : combien de temps faudrait-il à un système évitant les catastrophes pour que celui-ci remette en cause l'hypothèse de vulnérabilité aux accidents normaux ?

À travers leur analyse, Weick, Sutcliffe et Obstfeld ne semblent pas être tout à fait d'accord avec l'approche de Perrow<sup>143</sup>. Les organisations changent de caractère et elles évoluent en réponse aux demandes changeantes. Selon eux, certains aspects de l'organisation correspondent aux quatre combinaisons proposées par Perrow et toutes les organisations, à cause des interactions et relations complexes de la technologie et des interconnexions des demandes en ressources, tendent vers un état de couplage serré complexe et interagissant<sup>144</sup>.

Rijpma suggère également que la complexité interactive et le couplage serré peuvent en fait accroître la fiabilité de manière générale<sup>145</sup>. La complexité et le couplage serré inciteraient à la fois les concepteurs à créer plus de redondance dans un système, et les opérateurs à mettre en place un système de centralisation des décisions. De même, ils favoriseraient le développement de théories

---

<sup>141</sup> Rijpma, J.A., Complexity, tight-coupling and reliability: Connecting normal accidents theory and high reliability theory, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1997, Vol. 5 (1) : 15-23.

<sup>142</sup> Perrow, C., The limits of safety: The enhancement of a theory of accidents, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1994a, Vol. 2 : 212-220.

<sup>143</sup> Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D., Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness, *Research in Organizational Behavior*, 1999, Vol. 1 : 81-123.

<sup>144</sup> Weick, K.E., Technology as equivoque: Sensemaking in new technologies, *Technology and Organizations*, P.S. Goodman and L. Sproull (Eds.), 1990 : 1-44.

<sup>145</sup> Rijpma, J.A., Complexity, tight-coupling and reliability: Connecting normal accidents theory and high reliability theory, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1997, Vol. 5 (1) : 15-23.

multiples sur le fonctionnement du système tout en encourageant l'apprentissage et en décourageant la complaisance (*complacency*).

### 3.5 La fiabilité selon Karl Weick

En questionnant l'apport de la recherche sur le fait qu'un risque élevé et qu'une grande efficacité peuvent coexister, Weick pose la question de la fiabilité. Comment la définir ? Comment la localiser et comment la mettre en place ? La fiabilité serait-elle une compétence possible de l'organisation ?

Hannan et Freeman<sup>146</sup> définissent la fiabilité comme « la capacité inhabituelle de produire des résultats (*outcomes*) communs d'un niveau de qualité minimum de manière répétitive ». La fiabilité organisationnelle serait atteignable au travers de développement de routines hautement standardisées.

De ce fait, les notions de répétitivité ou de reproductivité des actions ou de schémas d'activités semblent indissociables de la définition traditionnelle de la fiabilité. Avec le temps, routine et fiabilité semblent devenir synonymes et liées comme « antécédent » à la tendance à l'inertie qui réduirait des capacités d'adaptation.

Cette définition serait plus adaptée à une approche macro et est néanmoins restreignante et trompeuse dès lors qu'il s'agit d'aborder un niveau micro d'analyse. Selon Weick *et al.*, cette définition ne prend pas en compte le fait que, dans la réalité, les systèmes fiables doivent souvent être performants de la même manière alors que les conditions de travail évoluent, changent, fluctuent et ne sont pas connues d'avance.

Pour qu'un système soit fiable, il doit être capable d'anticiper et de gérer les situations futures imprévues (*unforeseen*) de manière à désamorcer des conséquences inattendues (*unintended*). Par conséquent, force est de constater l'inadaptation des définitions précédentes qui ferait la liaison entre fiabilité et manque de variance dans la performance. Le problème se pose des procédures invariantes qui ne peuvent gérer ce qu'elles n'ont pas anticipé. Ce qui semble se passer dans les HRO, nous dit Weick *et al.*, c'est qu'il y a variation dans les activités mais qu'il y aurait de la stabilité dans les processus cognitifs qui font sens de ces activités.

---

<sup>146</sup> Hannan, M.T. & Freeman, J., Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, 1984, Vol. 49 : 149-164.

Schulman<sup>147</sup> semble dire la même chose de l'analyse qu'il a faite de Diablo Canyon : la fiabilité ne serait pas le résultat d'invariance organisationnelle mais, bien au contraire, serait le fruit d'un management des fluctuations de manière continue à la fois dans la performance du travail et dans l'interaction départementale.

Les organisations performantes expérimentent souvent des erreurs quand elles font les mêmes choses face à des événements changeants. Ces changements sont indétectables car les individus sont pressés, distraits, imprudents ou ignorants. Afin de comprendre comment les organisations s'organisent pour être hautement fiables, il nous faut spécifier ce qui est fait de manière routinière (dans ce cas - le processus cognitif) et ce qui varie (les activités routinières qui se manifestent dans la performance).

### 3.6 Le concept de *mindfulness*

Afin de mieux saisir les particularités des organisations à haute fiabilité, Weick dit qu'il faut examiner de manière attentive la façon dont les processus cognitifs divers mais stables interagissent au service de la découverte et de la correction des erreurs.

Tout en reconnaissant les nombreux apports de la littérature sur l'intérêt de prendre en compte les processus cognitifs dans la détermination des organisations à haute fiabilité, il relève cependant les manquements quant à la spécification précise des manières dont ces processus cognitifs divers interagissent pour arriver à la détection efficace des erreurs.

Partant de ce constat, il propose de nommer ces capacités organisationnelles *mindfulness* (que nous traduisons par attentivité), autrement dit tout ce qui relève d'une prise de conscience, induite par les préoccupations distinctes des organisations à haute fiabilité sujettes aux catastrophes, tout ce qui favorise la construction, la découverte et la réparation d'événements inattendus, susceptibles d'aggravation.

Dans le modèle que propose Langer<sup>148</sup>, le concept de l'attentivité chez l'individu s'exprime au moyen des trois manières suivantes :

- une différenciation active et un affinement des catégories et distinctions existantes ;

---

<sup>147</sup> Schulman, P.R., The negotiated order of organizational reliability, *Administration and society*, 1993, Vol. 25 : 353-372.

<sup>148</sup> Langer, E.J., Minding matters: The consequences of mindlessness-mindfulness, *Advances in experimental social psychology*, L. Berkowitz (Ed.), 1989, Vol. 22 : 137-173.

- l'élaboration de nouvelles catégories discontinues des flux continus d'événements qui découlent des activités effectuées ;
- une appréciation plus nuancée du contexte et la recherche de méthodes alternatives pour y faire face.

Weick et Sutcliffe se basent ainsi sur le modèle que propose Langer et l'étendent au niveau du groupe en y ajoutant les cinq processus cognitifs suivants :

- La préoccupation pour la défaillance (*preoccupation with failure*) ;
- La réticence à simplifier les interprétations (*reluctance to simplify*) ;
- La sensibilité aux opérations (*sensitivity to operations*) ;
- L'engagement à la résilience (*commitment to resilience*) ;
- La « déférence » à l'expertise (*underspecification of structures*).

Partant du principe que les HRO « *pratiquent une forme d'organisation (organizing) qui d'une part, réduit la brutalité des crises et d'autre part, accélère les processus de récupération* », Weick et Sutcliffe édictent des principes d'anticipation (reflet de la première caractéristique) et des principes d'endiguement (reflet de la seconde caractéristique). Les trois principes d'anticipation correspondent à la préoccupation pour la défaillance, la réticence à simplifier les interprétations et la sensibilité aux opérations. Les deux principes d'endiguement correspondent à l'engagement à la résilience et la déférence à l'expertise.

Ces cinq principes participent ainsi à la formulation de l'attentivité (*mindfulness*) qui permet à l'organisation d'« anomaliser » (anomalize), c'est-à-dire repérer les singularités qui ralentissent la vitesse à laquelle les détails sont normalisés<sup>149</sup>.

L'établissement des trois principes d'anticipation repose sur trois hypothèses fondatrices respectives :

- 1.« Le développement graduel et interconnecté d'événements inattendus envoie des signaux faibles ;
- 2.La valeur de diagnostic des signaux faibles est perdue quand les détails sont noyés dans des catégories grossières et générales ;
- 3.Les plans et les projets reflètent des intentions qui sont rationnelles mais conçues hors contexte et ne peuvent être mis en oeuvre que si une rationalité sensible au contexte leur est appliquée » (Weick & Sutcliffe, 2007, p. 63-64).

---

<sup>149</sup> On peut y voir, par le biais de cette formulation, un antidote à la *normalisation de la déviance* définie par Vaughan et que nous abordons plus loin dans cette partie.

Les deux principes d'endiguement reposent sur le constat que « *la marque de fabrique d'une HRO n'est pas qu'elle est dépourvue d'erreur mais que les erreurs ne l'endommagent pas* », ce qui justifie l'introduction du concept de résilience (ibid., p. 21).

Nous proposons ci-dessous d'explicitier ces cinq principes en énonçant les pratiques généralisables qui les rendent opérationnelles et en les confrontant aux exemples mentionnés dans la littérature afin de mettre en lumière les facteurs de fiabilité et de résilience organisationnelles.

### **3.6.1 La préoccupation pour la défaillance**

La préoccupation pour la défaillance est un des traits caractéristiques des HRO, partant du principe que l'erreur analytique est intégrée dans les activités de l'organisation et que les modes d'échec imprévus et les limites de la prévoyance peuvent amplifier ces erreurs. Les organisations efficaces, se préoccupant de la défaillance, le font de la manière suivante : en traitant tout échec comme des 'ouvertures' permettant d'avoir accès à la santé du système, au moyen d'une analyse approfondie des quasi défaillances (*near miss*) et en se focalisant sur les passifs des réussites. L'accent est mis sur la prise en compte d'incidents et l'apprentissage qui en résulte car les défaillances de grande ampleur sont rares. Carroll<sup>150</sup> va également dans ce sens lorsqu'il observe que de nombreuses centrales nucléaires suivent de près les petits incidents dans la mesure où l'accumulation de ces incidents augmente la probabilité d'un problème majeur. Il fait par ailleurs état du fait que dans les organisations avec un potentiel de risque élevé, la priorité est mise sur la recherche et la résolution des problèmes avant qu'ils ne deviennent plus sérieux. Ceci est renforcé par les pratiques réglementaires qui considèrent qu'il est important pour les centrales nucléaires d'identifier les défaillances avant que les régulateurs ne les découvrent (et avant qu'ils ne soient mis au jour par un accident grave). Chaque centrale a des manières spécifiques de penser sa propre expérience d'exploitation afin d'identifier les défaillances possibles, d'interpréter les causes de ces défaillances et de choisir des mesures correctives afin de pouvoir agir sur ces défaillances. Selon l'auteur, la préoccupation pour la défaillance participe aux processus d'apprentissage indispensables dans de telles organisations.

Rochlin affirme que les HRO se distinguent dans la mesure qu'elles s'organisent de manière à encourager et à récompenser le report des erreurs. Le fait que l'entreprise soit pleinement informée

---

<sup>150</sup> Carroll, J.S., *Organizational learning activities in high hazard industries: The logics underlying self-analysis*, Working paper no. 3936, 1997, MIT, Cambridge, Massachusetts.

et consciente de la potentialité de l'erreur l'emporte sur toute autre satisfaction telle que l'identification et la sanction d'un individu et/ou la désignation d'un bouc émissaire, ceci dans l'unique but de faire face à toute critique interne ou externe<sup>151</sup>.

Afin d'étendre la diversité des points de données permettant l'apprentissage, une attention particulière doit être portée à l'analyse des incidents (*near misses*). L'attention portée à l'échec dans les HRO plus performantes s'attache à la réalité du danger dans un incident (*near miss*), alors que dans les organisations moins performantes, elle considère la réalité de la sécurité.

Un autre mode d'apprentissage, nous dit Weick, face aux situations d'essais-erreurs limitées est de définir comme défaillance tout type de réponse dysfonctionnelle à la réussite. Les organisations à haute fiabilité sont avant tout des organisations très performantes dans la mesure où les défaillances sont rares. Ce qui est distinctif de ces organisations est que ces situations de succès et ce qui en découle permettent de définir une nouvelle forme de défaillance de laquelle les organisations peuvent apprendre.

Ces défaillances qui se manifestent comme des conséquences du succès incluent la recherche restreinte, l'attention réduite, la complaisance, l'inertie, l'aversion au risque et l'homogénéité<sup>152</sup>. Tous ces résultats découlent du fait qu'on attend du succès qu'il se répète. Ainsi, ces résultats représentent les attentes dangereuses et les systèmes performants les traitent comme des procurations pour la défaillance. Sitkin (1992) met l'accent sur les manières dont les organisations peuvent apprendre de la défaillance, allant même jusqu'à faire valoir que la défaillance est une partie essentielle du processus d'apprentissage pour les organisations. Il insiste sur le fait que les défaillances (même mineures) ne devraient pas être évitées ou dissimulées. Il explique que, trop souvent, les employés et les gestionnaires ne sont pas disposés à admettre les défaillances par crainte de représailles de la direction. Le refus d'avouer et d'admettre la défaillance est un échec à reconnaître et à répondre à une crise potentielle. Il explique en outre que, dans les organisations performantes, reconnaître la défaillance c'est reconnaître le risque et admettre une disposition à changer qui n'existerait pas autrement. Il décrit cette reconnaissance comme une « volonté d'apprentissage » (*learning readiness*) qui, sans la prise en compte de la défaillance, est très difficile à trouver dans les organisations. Il met en garde cependant contre le fait que toutes les défaillances ne sont pas également efficaces dans la prise en compte de la gestion du risque. Selon lui, les organisations sont à même d'apprendre des défaillances intelligentes qui présentent les cinq caractéristiques suivantes :

---

<sup>151</sup> Rochlin, G.I., Defining 'high reliability' organizations in practice: A taxonomic prologue, *New challenges to understanding organizations*, K.H. Roberts (Ed.), 1993 : 11-32

<sup>152</sup> Sitkin, S.B., Learning through failure: The strategy of small losses, *Research in Organizational behavior*, B.M. Staw and L.L. Cummings (Eds.), 1992, Vol. 14 : 231-266.

- Elles résultent d'actions soigneusement planifiées.
- Elles débouchent sur des résultats incertains.
- Elles sont d'envergure modeste.
- Elles sont traitées avec empressement (*alacrity*).
- Elles ont lieu dans des domaines qui sont assez familiers afin de permettre un apprentissage efficace (Sitkin, 1992)

Les pratiques mises en avant en ce qu'il s'agit de la préoccupation pour la défaillance sont de plusieurs ordres. Il s'agit de :

- Persuader tous les membres de l'organisation de se sentir préoccupés en permanence par l'inattendu et sensibles au fait que, face à l'éventualité d'une surprise, toute décision ou action peut être sujette à des suppositions fausses ou des erreurs d'analyse.
- S'efforcer de créer un climat dans lequel les personnes se sentent en confiance pour remettre en question les hypothèses et rapporter les problèmes ou défaillances sans arrière-pensées.
- Aider les personnes à accroître le nombre de conséquences non désirées qu'ils anticipent si bien qu'ils peuvent accroître le nombre de précautions qu'ils vont prendre.
- Créer un climat où les personnes sont circonspectes face au succès, soupçonneuses quant aux périodes calmes, et préoccupées par la stabilité, la routinisation, le manque de défis et de variété qui peuvent prédisposer leur organisation à relâcher sa vigilance et sombrer dans la complaisance qui peut conduire à la négligence et à l'erreur<sup>153</sup>.

### 3.6.2 La réticence à simplifier les interprétations

La simplification, propriété commune de toute action d'organisation<sup>154</sup>, est potentiellement dangereuse pour une HRO car elle limite à la fois les mesures de précautions entreprises par les individus et les conséquences indésirables. Comme nous le révèlent Weick *et al.*<sup>155</sup> les processus de simplification augmentent la probabilité de surprises éventuelles. Ceux-ci permettent l'accumulation d'anomalies, le dédain des intuitions et l'accroissement de conséquences indésirables.

---

<sup>153</sup> Jardat, R., *Le risque opérationnel des activités de trading vu à travers le prisme des HRO - Une étude exploratoire*, Projet d'article, ISTEC - Colloque Approches du risque opérationnel, 2011.

<sup>154</sup> Turner, B., *Man-made disasters*, Wykeham Publications, London, 1978.

<sup>155</sup> Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D., Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness, *Research in Organizational Behavior*, 1999, Vol. 1 : 81-123.

Roth (1997)<sup>156</sup> dit que, étant donné que les mesures de précautions sont conçues pour correspondre à une vision simplifiée du monde, les HRO tendent à restreindre les simplifications afin de pouvoir accroître le nombre de précautions qu'elles prennent. Le lien est fait entre la complexité à la fois interne et externe à l'organisation qui permet de comprendre la résistance des HRO et la simplification émanant de l'hypothèse qu'il faut un système complexe pour faire face à un environnement complexe. Les pratiques de résistance à la tentation de simplification prennent des formes diverses, comme les vérifications entreprises dans les comités et réunions divers, la prise en compte d'avis contradictoires, la sélection de nouveaux employés avec des expériences antérieures atypiques, de fréquentes rotations des tâches et la formation continue.

L'accent est mis sur l'importance de perspectives diverses et divergentes qui fournissent à l'organisation un ensemble plus étendu d'hypothèses la rendant ainsi plus sensible à une plus grande variété d'inputs. Les organisations à haute fiabilité se distinguent ainsi non seulement par la prise en compte de perspectives diverses, mais aussi par les mécanismes mis en oeuvre pour gérer les désaccords et conflits éventuels qui peuvent émerger du foisonnement de points de vue lors de leurs mises à l'épreuve. Dans ce sens, en 1996<sup>157</sup>, Bourrier relève que la coopération est constamment élaborée au travers des ajustements mutuels des stratégies des individus qui ne cessent de renégocier leur participation dans l'organisation, en essayant de maîtriser tout ce qui est pertinent pour la réalisation de leurs tâches.

Weick, Sutcliffe et Obstfeld soulignent l'importance de la négociation des acteurs, aux perceptions et points de vue différents, et du scepticisme qui en résulte dans l'élaboration de leurs missions, indispensable à la détection des anomalies. Tout en reconnaissant l'intérêt de la redondance mise en place dans les systèmes organisés sous la forme de duplication et de sauvegarde des pratiques, les auteurs relèvent que la redondance peut également se faire sous la forme du scepticisme dans les HRO. Le scepticisme permet de contrecarrer la complaisance potentielle que les systèmes redondants peuvent favoriser.

Les pratiques mises en avant en ce qui concerne la réticence à simplifier les interprétations sont de plusieurs ordres. Il s'agit de :

---

<sup>156</sup> Roth, E.M., Analysis of decision making in nuclear power plant emergencies: An investigation of aided decision making, *Naturalistic decision making*, C. Zsombok and G. Klein (Eds.), 1997 : 175-182

<sup>157</sup> Bourrier, M., Organizing maintenance work at two nuclear power plants, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1996, Vol. 4 : 104-112.

- Contrer les tendances à simplifier les hypothèses, les anticipations et les analyses par des pratiques telles que les revues contradictoires, le recrutement d'employés avec des expériences atypiques, la rotation fréquente des postes et le recyclage des compétences.
- Travailler à créer un climat qui encourage la variété dans les analyses que font les humains de la technologie et des processus de production ; établir des pratiques qui permettent à ces points de vue d'être entendus et qui font venir à la surface les informations non partagées en commun<sup>158</sup>.

### 3.6.3 La sensibilité aux opérations

Une autre caractéristique des HRO renvoie au fait que les opérateurs de telles organisations cherchent à maintenir une conscience situationnelle, en quelque sorte la sensibilité aux opérations qui se traduit par le fait qu'ils essaient de rester aussi conscients que possible de l'état actuel des opérations.

La sensibilité aux opérations est souvent décrite par l'expression '*having the bubble*'<sup>159</sup>, expression empruntée à la marine américaine pour désigner, comme le révèle Endsley, une conscience de la situation (*situation awareness*) et qui se définit comme la perception que se font les opérateurs des éléments de leur environnement, dans un espace-temps donné, la compréhension de leurs sens et la projection de leurs états dans un avenir proche<sup>160</sup>. Selon Endsley, il est nécessaire de distinguer la conscience situationnelle, comme un état de connaissance, des processus mis en oeuvre pour atteindre cet état. Ces processus, qui peuvent varier considérablement d'un individu à l'autre et d'un contexte à l'autre, sont désignés comme une évaluation de la situation (*situation assessment*) ou comme un processus d'acquisition et de maintien de la conscience situationnelle. Par ailleurs, selon Endsley, la conscience situationnelle est à considérer comme un construit distinct de la prise de décision dans la mesure où même les décideurs les mieux formés pourront être amenés à prendre de mauvaises décisions si la conscience situationnelle est inexacte ou incomplète. Elle propose ainsi de distinguer les différentes étapes de la conscience situationnelle.

Dans un premier temps, la réalisation de la conscience situationnelle se fait au travers de la perception de l'état, des attributs et de la dynamique des éléments pertinents de l'environnement. Dans un deuxième temps, la compréhension de la présente situation va au-delà du simple fait d'être conscient des éléments qui sont présents et porte sur une compréhension de ces éléments à la lumière des

<sup>158</sup> Jardat, R., *Le risque opérationnel des activités de trading vu à travers le prisme des HRO - Une étude exploratoire*, Projet d'article, ISTE - Colloque Approches du risque opérationnel, 2011.

<sup>159</sup> L'expression '*having the bubble*'

<sup>160</sup> Endsley, M.R., The role of situation awareness in naturalistic decision making, *Naturalistic decision making*, C. Zsombok and G. Klein (Eds.), 1997 : 269-284.

objectifs pertinents de l'opérateur. Ainsi, ce dernier crée une image holiste de l'environnement, englobant la signification des objets et des événements. Dans un troisième temps, la projection des états futurs est obtenue au travers de la connaissance des états et des dynamiques des éléments ainsi que de l'appréhension de la situation. La conscience situationnelle est fondée sur plus que le simple fait de percevoir des informations de l'environnement. Elle comporte la compréhension du sens de cette information dans une forme intégrée, la comparant aux objectifs de l'opérateur tout en suppléant les états futurs de l'environnement qui sont précieux pour la prise de décision. En ce sens, la conscience situationnelle est un concept vaste, applicable dans un large éventail de domaines, composée de processus cognitifs sous-jacents (Endsley, 1995)<sup>161</sup>.

Ces définitions renvoient à la compréhension d'une image globale et intégrée des opérations du moment, mais, comme le précisent Weick *et al.*, alors que la conscience situationnelle renvoie généralement à l'image globale que se font les opérateurs, *having the bubble* relève plutôt d'un effort supplémentaire et élevé de la conscience et de la connaissance de la situation. La conscience situationnelle et la sensibilité aux opérations réduisent l'occurrence des surprises générées par l'automatisme et les périodes d'inaction.

Les opérateurs de première ligne ne doivent pas être les seuls sensibilisés aux opérations. C'est aussi le rôle des gestionnaires qui doivent les encourager à faire part de leurs expériences. Weick et Sutcliffe notent que les individus qui refusent de parler de leurs expériences, par peur, mettent en place un système qui sait moins que ce qu'il a besoin de savoir pour rester performant. Les individus opérant dans les HRO savent qu'on ne peut pas développer une image globale des opérations si les symptômes de ces opérations sont retenus. Plus que les autres organisations, les HRO sont attentives à la ligne de front, où le vrai travail se fait, d'où l'importance cruciale des systèmes permettant le report des activités, soutenus par la capacité organisationnelle d'apprendre de ce qui est reporté.

En termes de pratiques, il s'agit d'accorder une attention sérieuse aux opérations, à la ligne de front et à leurs imperfections et de mettre en place des pratiques opérationnelles qui aident les personnes à développer une vue (*map*) collective des opérations à tout moment<sup>162</sup>.

#### **3.6.4 L'engagement à la résilience**

---

<sup>161</sup> Endsley, M.R., Toward a theory of situation awareness in dynamic systems, *Human Factors*, 1995, Vol. 37 : 32-64

<sup>162</sup> Jardat, R., *Le risque opérationnel des activités de trading vu à travers le prisme des HRO - Une étude exploratoire*, Projet d'article, ISTEC - Colloque Approches du risque opérationnel, 2011.

Selon Weick, les organisations conscientes démontrent un engagement à la résilience dans la mesure où celles-ci ne sont pas déstabilisées par les erreurs ou les crises mais se mobilisent de manière particulière lorsque ces événements se produisent de façon à pouvoir y faire face. La caractéristique d'une HRO ne se trouve pas dans l'exemption d'erreurs mais plutôt dans le fait que ces erreurs ne la déstabilisent pas.

La question de la résilience est posée par Wildavsky<sup>163</sup> lorsqu'il note que les HRO performantes ont tendance à développer à la fois de la résilience et de l'anticipation. L'anticipation renvoie à la prédiction et la prévention de dangers potentiels avant la survenue de dommages alors que la résilience renvoie à la capacité de faire face aux dangers imprévus (*unanticipated dangers*) après qu'ils se soient manifestés et la capacité de rebondir. En définissant les deux stratégies, Wildavsky considère la résilience comme émanant d'« *essais-erreurs, des capacités générales et de la décentralisation.* » L'anticipation, en revanche, implique « *la prédiction de dangers, les mesures de protection spécialisées, la centralisation et des normes détaillées.* » Il note que la recherche d'un équilibre entre l'anticipation et la résilience est la meilleure stratégie pour faire face aux risques. Concernant l'étude des systèmes complexes, il met en avant l'innovation, comme stratégie majeure pour faire face aux risques, dans le sens où l'innovation constitue une caractéristique principale de la résilience : l'organisme ou le système social qui, de ses ressources de base, peut synthétiser ce dont il a besoin dès la survenue de nouveaux dangers, se trouve dans une position beaucoup plus forte pour faire face aux conséquences inattendues ou aux aléas qui se manifestent occasionnellement. De tels systèmes réactifs sont capables de transformer les ressources disponibles généralisées en des solutions adaptées si c'est nécessaire et quand ça le devient. (Wildavsky, 1988).

Par ailleurs, il propose une 'règle du risque' qui est qu'un système peut rester stable dans la mesure où les parties le composant peuvent varier de manière à protéger l'ensemble. Une telle règle, cependant, implique des niveaux inégaux de risques et de sécurité pour les membres ou les composantes qui doivent ensuite être partagés par l'ensemble du système sinon c'est l'échec. Afin d'améliorer la sécurité des membres et de l'ensemble, les risques doivent être partagés dans l'ensemble du système. Si les composantes d'un système cherchent avant tout à se stabiliser face aux perturbations, l'ensemble deviendra plus instable (Wildavsky, 1988).

Un autre point important permettant de définir les systèmes complexes, adaptatifs, renvoie aux processus d'échange continus, interactifs et réciproques entre un système et son environnement. Wildavsky considère ce processus comme évolutif, résilient, non anticipé, permettant la stabilité au

---

<sup>163</sup> Wildavsky, A., *Searching for safety*, Transaction Books, New Brunswick, 1991.

travers du changement. Il note également le rôle crucial que joue l'information dans le déploiement de la résilience. La résilience dépend des interactions rapides de nombreux participants avec l'envoi et la réception de signaux différents au travers d'une variété de canaux de transmission.

Les pratiques mises en avant sont de plusieurs ordres. Il s'agit de :

- Accorder autant d'attention à construire des capacités à traiter les erreurs qui se sont déjà produites qu'à améliorer les capacités à planifier et anticiper les événements avant qu'ils ne se produisent ;
- Développer des capacités à l'attentivité (*mindfulness*), à l'apprentissage rapide, aux répartitions de rôles flexibles, aux jaugages rapides ;
- Adopter dans toute l'organisation une mentalité du curatif aussi bien que du préventif en étant attentif aux connaissances et aux ressources qui pallient, allègent, modèrent, réduisent et diminuent les surprises ;
- Chercher à commencer à traiter une anomalie avant même d'avoir établi un diagnostic complet ;
- Combattre les problèmes empiriquement comme un commandant qui essaie différentes tactiques pour apprendre ce dont l'ennemi est capable<sup>164</sup>.

### 3.6.5 La « déférence » à l'expertise

Lorsque les opérations sont effectuées à une cadence très soutenue au sein de l'organisation, les prises de décisions tendent à migrer vers les agents ayant le plus d'expertise et de connaissances des événements en question. Ces opérateurs se situent généralement à un niveau inférieur dans la structure hiérarchique de l'organisation. Cela dit, les gestionnaires ou superviseurs s'en remettent à leur expertise lors de ces moments clés. Lorsque le rythme des opérations revient à la normale, le lieu de prise de décisions remonte dans la structure hiérarchique.

Weick *et al.* poussent la réflexion en proposant une remise en question des structures hiérarchiques ordonnées des HRO face aux dangers<sup>165</sup>. Comme le révèle Turner, tout système ordonné peut amplifier les erreurs, surtout lorsque celles-ci se produisent au sommet de la hiérarchie<sup>166</sup>. Dans la mesure où les erreurs se produisant au niveau supérieur de la hiérarchie ont tendance à *s'emballer*, si elles se combinent à d'autres erreurs de niveau inférieur, il peut en résulter une conjonction complexe

---

<sup>164</sup> Jardat, R., *Le risque opérationnel des activités de trading vu à travers le prisme des HRO - Une étude exploratoire*, Projet d'article, ISTE - Colloque Approches du risque opérationnel, 2011.

<sup>165</sup> Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D., Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness, *Research in Organizational Behavior*, 1999, Vol. 1 : 81-123.

<sup>166</sup> Turner, B., *Man-made disasters*, Wykeham Publications, London, 1978.

et difficile à appréhender. En ce sens, la fiabilité, au coeur même des opérations des HRO, permet aux petites erreurs de se propager, de s'accumuler, d'interagir et débouchent ainsi sur de graves conséquences<sup>167</sup>.

La question de la flexibilité structurelle se pose, contribuant ainsi à la performance d'une HRO. Cette flexibilité est obtenue au travers de la simultanéité d'une structure hiérarchique ordonnée et la mise en oeuvre d'un modèle de la poubelle (*garbage can model*)<sup>168</sup> où la structure de la décision et l'autorité hiérarchique sont ouverts (au sens qu'ils sont disponibles) à l'opposé d'un système fermé. La distinction d'une HRO performante réside dans le fait qu'elle rompt avec la question de qui est le décideur responsable et permet la circulation de la prise de décision dans la structure hiérarchique en même temps que le problème à résoudre (déférence à l'expertise). Au travers du modèle de la poubelle, la structure devient ainsi plus flexible et la position hiérarchique est subordonnée à l'expertise et l'expérience. Lorsque les problèmes et les prises de décision circulent au sein de la structure, cela donne lieu à la concordance entre les capacités à gérer les problèmes et à prendre les décisions adéquates et les problèmes en question. Par conséquent, une plus grande étendue de capacités et de solutions donne accès à une plus grande étendue de problèmes à résoudre. Ainsi l'expertise de l'opérateur se localisant généralement au niveau inférieur de la structure hiérarchique se retrouve temporairement promue au sommet de celle-ci en matière de prises de décisions puisque les frontières de la structure formelle sont atténuées.

Les pratiques mises en avant sont de plusieurs ordres. Il s'agit de :

- Encourager les personnes à rendre la connaissance du système plus transparente et largement partagée. Plus les individus connaissent les faiblesses de leur système et savent comment les gérer, plus vite ils peuvent remarquer et corriger les problèmes en cours ;
- Établir des poches de résilience via des ressources non allouées comme les réseaux informels de personnes qui se réunissent en cas de besoin pour résoudre des problèmes épineux ;
- Créer un ensemble de dynamiques opérationnelles qui font migrer le leadership vers les personnes qui, à un moment donné, semblent plus à même d'avoir une réponse au problème rencontré<sup>169</sup>.

---

<sup>167</sup> Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D., Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness, *Research in Organizational Behavior*, 1999, Vol. 1 : 81-123.

<sup>168</sup> Cohen, M.D., March, J.G. & Olsen, J.P., A garbage can model of organizational choice, *Administrative Science Quarterly*, 1972, Vol. 17 : 1-25.

<sup>169</sup> Jardat, R., *Le risque opérationnel des activités de trading vu à travers le prisme des HRO - Une étude exploratoire*, Projet d'article, ISTE - Colloque Approches du risque opérationnel, 2011.

### 3.7 Les enjeux pour les organisations à haute fiabilité

Les apports de Weick en ce qu'il s'agit de la définition d'une HRO relèvent de cette notion d'attentivité que nous pouvons interpréter comme une organisation consciente et attentive déployant ainsi les cinq caractéristiques présentées ci-dessus. De cette façon, les organisations présentent les caractéristiques d'une HRO à des degrés divers. Dans une certaine mesure, la conceptualisation d'une HRO peut être considérée comme un idéal-type que les organisations peuvent essayer d'atteindre, lequel est sous-tendu par la définition qu'on en fait en termes de caractéristiques organisationnelles. Par le biais des caractéristiques et des listes de vérifications et de contrôles élaborées notamment par Weick et Sutcliffe<sup>170</sup>, un décideur ou un chercheur pourra confronter une organisation donnée et le profil idéal-type proposé par les chercheurs et ainsi évaluer la performance de celle-ci.

Les recherches effectuées sur le fonctionnement des HRO mettent ainsi en lumière un ensemble distinctif de processus orientés vers la promotion de l'efficacité et de la performance permettant aux organisations de s'adapter à un environnement de plus en plus complexe et exigeant aux conditions devenant de plus en plus compétitives, incertaines, turbulentes et complexes. L'implicite mis en avant par le concept d'attentivité au travers des cinq principes le composant, est qu'il permet de contrer la combinaison redoutable de la complexité interactive et du couplage serré, associés aux accidents normaux théorisés par Perrow en 1984. Le *mindfulness* augmente à la fois la compréhension de la complexité et desserre le couplage serré (Weick *et al.*, 1999)<sup>171</sup>.

La préoccupation pour la défaillance permet de comprendre les interactions complexes potentielles du système et de créer des voies alternatives pour l'exécution des activités en desserrant les couplages serrés. En se focalisant sur la défaillance, une HRO performante traite chaque signal comme étant inédit. La réticence à simplifier les interprétations implique qu'on accorde une attention particulière aux détails de la complexité plutôt que de les abstraire, en observant les nombreuses composantes qui peuvent être réorganisées de manière à éviter des séquences serrées et invariantes. La sensibilité aux opérations engage les individus à voir d'avantage d'interconnexions et à comprendre la complexité dans la mesure où ils pourront faire des ajustements qui dénouent les dépendances temporelles, introduisent la redondance, et en général, desserrent le couplage serré. L'engagement à la résilience d'un système permet à ce dernier, d'une part d'emmagasiner des ressources excédentaires (*slack resources*) et des moyens alternatifs pour atteindre un but, participant ainsi au desserrement de

---

<sup>170</sup> Weick, K.E. & Sutcliffe, K., *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*, John Wiley & Sons, San Francisco, CA, USA, 2007.

<sup>171</sup> Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D., *Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness*, *Research in Organizational Behavior*, 1999, Vol. 1 : 81-123.

couplages serrés et, d'autre part, aux opérateurs de demeurer sensibles à l'évolution des événements pour des intervalles de temps plus longs facilitant la compréhension d'interactions déroutantes. La déférence à l'expertise favorise la compréhension de la complexité en coalisant plus étroitement et plus rapidement les problèmes rencontrés à l'expérience et l'expertise des opérateurs. De même, il réduit la probabilité de couplages serrés en isolant les problèmes au stade initial de leur développement avant qu'ils ne se propagent et affectent d'autres propriétés du système.

Le concept d'attentivité vise autant la qualité de l'attention portée à l'événement que le maintien de l'attention et cela concerne à la fois ce que les individus font lorsqu'ils s'aperçoivent de quelque chose et la perception même de la chose en soi. Pour Vaughan, *l'attentivité* implique le travail interprétatif dirigé vers les signaux faibles<sup>172</sup> et se déploie selon le triptyque : interprétation - différenciation - traduction (*interpretative work - differentiation - reframing*). Cela habilite l'accroissement de ce que l'on sait à propos de ce que l'on perçoit.

Les organisations qui sont désireuses d'agir sur des événements spécifiques, qui peuvent se révéler potentiellement dangereux, sont celles-là même qui sont désireuses de prendre en compte ces dangers et de les penser. En effet, quand les opérateurs d'un système prennent en compte de nouvelles variables et accroissent leurs capacités d'agir sur ces variables, ils agrandissent par la même occasion l'étendue d'événements qu'il perçoivent et prennent en compte de manière consciente. A contrario, si l'on empêche les individus d'agir sur les événements (potentiellement dangereux), les observations (inutiles) qu'ils en font sont ignorées ou rejetées et les erreurs s'accumulent sans que l'on s'en aperçoive. La pertinence, l'étendue et la richesse d'un état de pleine conscience et d'attentivité sont déterminées par la qualité du répertoire d'actions de l'individu.

Weick nous dit que les HRO qui sont les moins performantes et les moins efficaces sont les organisations qui possèdent des répertoires d'action très limités, utilisent peu les processus cognitifs associés à l'évitement des défaillances et agrandissent et mettent à jour leur répertoire d'actions de manière moins régulière. Toutefois, on met en garde les individus qui sont *mindful* à propos des réussites car cette préoccupation tend à encourager la simplification et l'exploitation de routines de performance existantes, l'adhésion à des catégories institutionnalisées et la conformité aux descriptions de postes qui induit des actions inconscientes (*mindless*).

---

<sup>172</sup> Vaughan, D., *Uncoupling: Turning points in intimate relationship*, Oxford University Press, New York, 1986.

### 3.8 La déviance normalisée, facteur d'infirmité organisationnelle

Dans les années 90, à la suite de la tragédie de la navette spatiale *Challenger* en 1986<sup>173</sup>, Diane Vaughan entreprit d'analyser les facteurs qui ont conduit à la catastrophe. Partant d'une étude sur la notion d'inconduite<sup>174</sup>, au moyen du cas *Challenger*, elle a adressé les questions posées notamment par Turner en 1978 dans *Man-made Disasters*<sup>175</sup>, sur l'origine des défauts d'anticipation. Les «défauts d'anticipation» renvoient à de longues périodes d'incubation durant lesquelles des signaux de danger potentiel ont été ignorés ou mal interprétés. Quelle est l'origine de ces défauts d'anticipation ? Comment les prévenir ?

Vaughan conceptualise le phénomène de normalisation de la déviance suite à l'analyse de la séquence d'interactions et de décisions prises par les ingénieurs et managers qui ont conduit à la désintégration de la navette lors de son lancement. Le lancement de la navette avait été décidé malgré les multiples anomalies qui ont émaillé depuis plusieurs mois le fonctionnement des navettes, et notamment les doutes apparus progressivement quant à la fiabilité des propulseurs. Le travail de Vaughan a remis en question les conclusions de l'enquête de la Commission présidentielle, chargée de l'affaire après la catastrophe<sup>176</sup>. Elle a examiné comment la culture d'une organisation façonne la manière dont les individus prennent des décisions en son sein.

*« Mon analyse a montré que, pendant les années qui ont précédé l'accident, les ingénieurs et managers de la NASA ont progressivement instauré une situation qui les autorisait à considérer que tout allait bien, alors qu'ils disposaient d'éléments montrant au contraire que quelque chose allait mal. C'est ce que j'ai appelé une normalisation de la déviance : il s'agit d'un processus par lequel des individus sont amenés au sein d'une organisation à accomplir certaines choses qu'ils ne feraient pas dans un autre contexte. Mais leurs actions ne sont pas délibérément déviantes. Elles sont au contraire rendues normales et acceptables par la culture de l'organisation. »<sup>177</sup>*

---

<sup>173</sup> La navette spatiale américaine *Challenger* s'est désintégrée le 28 janvier 1986, après 73 secondes de vol. Il y avait sept astronautes à bord.

<sup>174</sup> C'est-à-dire, de comportement individuel fautif.

<sup>175</sup> Turner, B. A., *Man-made disasters*, Wykeham, Londres, 1978.

<sup>176</sup> L'enquête de la commission présidentielle a mis en lumière les faits suivants : La veille du lancement de *Challenger*, lors d'une téléconférence tenue depuis le Marshall Space Flight Center, le centre de tir de la NASA, des ingénieurs de Morton Thiokol, l'entreprise qui fabriquait le joint annulaire d'un des boosters à l'origine de l'accident, avaient fait part aux managers de la NASA de leur opposition au lancement en invoquant les très faibles températures prévues le lendemain. Les managers ne transmirent pas l'information à leurs supérieurs hiérarchiques et décidèrent de maintenir le lancement au lendemain.

La conclusion de l'enquête de la commission fait état notamment de la pression de production à laquelle sont soumise les managers qui ont ignoré les recommandations des ingénieurs et ont enfreint les règles de sécurité et de transmission de l'information au sein de la hiérarchie.

<sup>177</sup> Extrait de l'entretien de Diane Vaughn, *Diane Vaughan : les leçons d'une explosion*, paru dans mensuel n° 329, mars 2000.

La prépondérance de l'impact de la culture lors du processus de normalisation de la déviance est ce qui a conduit les individus à considérer que la situation était sûre en dépit de l'évidence du contraire. La normalisation renvoie au fait que l'information qui avait d'abord été analysée comme un signe de danger potentiel était, après réflexion, réinterprétée comme acceptable et non déviante. Le niveau de risque acceptable a été repoussé petit à petit

A travers cette étude de cas, elle a démontré que l'histoire, l'environnement politique, les structures et les processus de fonctionnement complexes de l'organisation ont tous contribué à normaliser les signaux de danger potentiel. La particularité de sa démarche a résidé dans une analyse macro et micro-sociologiques, s'inscrivant dans une approche d'action située afin de pouvoir analyser les liens entre trois niveaux : l'environnement, l'organisation, et les choix et actions individuelles. Cette approche a permis de mettre en évidence les différentes causes qui ont influé sur les décisions. Vaughan constata que *« l'organisation et l'environnement politique de la NASA ont directement influencé l'interprétation, la production de sens et les actions au sein du groupe qui travaillaient quotidiennement sur les lanceurs, en évaluait les risques et élaborait des avis de lancement. »*<sup>178</sup>

Parmi les facteurs d'infiabilité qui ont concouru à la normalisation des dérives, Vaughan a mis en avant trois raisons :

- l'information et le contexte qui ont influencé la perception de la situation,
- la culture interne de l'organisation qui a favorisé les autorisations de lancements,
- le secret « structurel » qui a empêché le personnel extérieur au groupe d'intervenir et de le stopper dans sa dérive.

Dans un premier temps, les problèmes techniques étaient considérés comme normaux et étaient attendus et faisaient partie du décor et n'étaient pas perçus comme signes de danger potentiel. Elle a fait ressortir trois types de signaux : les signaux mixtes, les signaux faibles et les signaux de routines.

Un signal mixte est *« un signal de danger potentiel, suivi par d'autres signaux qui, eux, laissent penser aux managers et ingénieurs du groupe de travail que tout va bien, et les convainquent que la situation est sûre »*. Un signal faible est *« un signal difficile à décoder, ou un signal qui, après analyse, paraît si improbable que les opérateurs considèrent qu'il a peu de chances de se reproduire »*. Un signal de routine renvoie au fait que *« l'usure n'indiquait pas un danger mais*

---

<sup>178</sup> Vaughan, D., « La normalisation de la déviance : une approche d'action située », in Bourrier, M. (Dir.), *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, Paris, 2001 : 201-234.

*confirmaient les membres du groupe de travail dans l'idée qu'ils avaient bien compris le problème. »*<sup>179</sup>

Un autre facteur important est la culture de l'organisation qui selon Vaughan a permis d'expliquer la normalisation des anomalies techniques dans ses évaluations. Elle a relevé notamment les injonctions culturelles de la culture technique, la responsabilité politique et la responsabilité bureaucratique. La culture technique a fait que les impressions subjectives et intuitives étaient mises de côté lorsqu'il s'agissait de décider d'autoriser ou non le lancement. La culture technique de la NASA, à la suite du succès de l'ère *Apollo*, favorisait une analyse basée sur des données quantitatives. La responsabilité politique a contraint l'organisation à respecter le calendrier de lancement comme une exigence première afin de pouvoir, notamment, continuer à recevoir un financement du Congrès. Le strict respect des règles et les tâches administratives qui accompagnaient les lancements ont fait que les ingénieurs *« passaient beaucoup plus de temps qu'auparavant à remplir des formulaires derrière leur bureau. »*<sup>180</sup> Ces trois aspects de la culture de l'organisation et qui servait de médiateur entre l'environnement, l'organisation et l'individu ont, selon Vaughan, contribué à la normalisation de la déviance.

En mettant en évidence les facteurs d'infiabilité qui selon elle ont participé à la catastrophe, Vaughan pose la question de la fiabilité par les règles : *« Comment établir des règles qui puissent être observées automatiquement en situation de forte contrainte mais qui préservent en même temps la capacité des opérateurs à innover, à être créatifs et à identifier les situations qui ne sont pas régies par des règles ou pour lesquelles les règles prévues sont inapplicables »*<sup>181</sup>.

## Conclusion de cette partie

En guise de conclusion de cette partie sur l'état de l'art des organisations à haute fiabilité, nous proposons de revenir dans un premier temps sur les points saillants que nous faisons émerger des divers apports et perspectives concernant les HRO.

---

<sup>179</sup> Vaughan, D., « La normalisation de la déviance : une approche d'action située », in Bourrier, M. (Dir.), *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, Paris, 2001 : 201-234.

<sup>180</sup> *Ibid.*

<sup>181</sup> *Ibid.*

Les différents apports constituant le courant des HRO relèvent de perspectives diverses et, sans être pour autant en opposition, divergent en termes d'appréhension de la fiabilité au sein des organisations, à l'instar des apports de Landau et de Perrow. A la fin des années 70, Landau<sup>182</sup> prônait les mérites de la redondance dans l'administration publique américaine comme source de fiabilité organisationnelle, et par extension d'efficience au sein de ces organisations. Selon l'auteur, cette redondance qui se caractérise par la duplication et la superposition des structures, contribuerait à la fiabilité organisationnelle.

Par les concepts tels que l'« accident normal » ou la « défaillance organisationnelle » Perrow, pour sa part, a fait la corrélation entre les caractéristiques des technologies utilisées et les organisations mises en place, résultant en une infaillibilité originelle de l'organisation. Il note que la multiplication des redondances multiplie les sources d'interactions inattendues et peut ainsi rendre le système moins fiable. En relevant la complexité de la technologie dans la théorie des « accidents normaux », Perrow met l'accent sur ce qui conduit à l'accident au sein d'une HRO et ne semble pas se préoccuper de ce qui fait qu'il y a fiabilité au sein de ces organisations. La théorie des « accidents normaux » permet de comprendre les échecs systémiques d'un point de vue organisationnel.

Les chercheurs du *Berkeley High-Reliability Organizations project* ont, pour leur part, étudié les organisations ayant les capacités d'exploiter et de faire fonctionner efficacement tout un ensemble complexe comprenant des systèmes techniques potentiellement dangereux dans des conditions très exigeantes, tout en maintenant un niveau de performance et de sécurité optimal.

La place du facteur humain quant à l'appréhension de la fiabilité a été mise au jour par Reason. Par la publication de *L'erreur humaine*, il a mis en évidence les « erreurs latentes » contenues dans les décisions de gestion prises en amont des accidents et a dénoncé notamment les décisions managériales qui participent à la création de conditions propices à l'apparition des accidents. À cela s'ajoutent les facteurs de contexte pathogène qui agissent sur l'opérateur. Son raisonnement a été représenté par la fameuse métaphore du gruyère : la combinaison d'événements faits de multiples chaînes causales, distribuées dans le temps et combinées en un contexte pathogène crée les conditions propices pour qu'une défaillance individuelle mette en péril une organisation.

---

<sup>182</sup> Landau, M., Redundancy, rationality and the problem of duplication and overlap, *Public Administration Review*, 1979, n° 39 : 148-156

Par le biais d'un regroupement des différentes perspectives sur les HRO, Mathilde Bourrier a identifié trois visions de la fiabilité, qu'elle a qualifié d'approches humaniste, systémique et contingente :

- dans le premier cas, en référence aux ergonomes et psychologues, la fiabilité organisationnelle est d'abord et avant tout le fait d'individus ;
- dans le second, en référence à la théorie de l'accident normal de Perrow, la fiabilité est inatteignable par les moyens offerts par l'organisation ;
- dans le troisième cas, en référence aux chercheurs du groupe *High Reliability Organizations project* de Berkeley, la fiabilité résulte d'un couplage réussi entre une organisation et son environnement.

Les travaux de Weick sur la fiabilité ont apporté des éclairages théoriques différents dans la mesure où ses travaux ont porté sur des niveaux d'analyse micro (individus et groupe) et en ce sens différent des approches organisationnelles (de niveau macro), mis en évidence par Perrow et par l'école de Berkeley.

Selon Weick, les HRO fonctionnent grâce à l'intelligence collective fondée sur une attention partagée par les membres de l'organisation. Les HRO sont conceptualisées comme des organisations '*mindful*' qui renvoie à une attitude particulière destinée à détecter les signes avant-coureurs des défaillances et les éléments de leur résolution une fois qu'elles sont survenues. Réfutant l'approche de la fiabilité par les routines (Hannan et Freeman, 1984), Weick, Sutcliffe et Obstfeld ont relevé le fait que pour qu'un système soit fiable, il doit être capable d'anticiper et de gérer les situations futures imprévues de manière à désamorcer les conséquences inattendues.

En se fondant sur le modèle de Langer sur l'attentivité (*mindfulness*), Weick et Sutcliffe ont proposé cinq processus cognitifs que nous avons élaborés dans cette partie :

- la préoccupation pour la défaillance ;
- la réticence à simplifier les interprétations ;
- la sensibilité aux opérations ;
- l'engagement à la résilience ;
- la « déférence » à l'expertise.

La préoccupation pour la défaillance, même mineure, participe au processus d'apprentissage pour les organisations (Sitkin, 1992) et relève de la prise en compte d'incidents (Carroll, 1997). La réticence à simplifier les interprétations, par le biais de perspectives diverses et divergentes, permet à l'organisation d'émettre un ensemble plus étendu d'hypothèses et la rend ainsi plus sensible à la complexité de son environnement. La sensibilité aux opérations relevant d'une conscience de la situation (Endsley, 1997) et d'un effort supplémentaire et élevé de la conscience et de la connaissance de la situation (Weick et al., 1999), permet de réduire l'occurrence des surprises générées par l'automatisme et les périodes d'inaction. L'engagement à la résilience, relevant de la capacité de faire face aux dangers imprévus après qu'ils se soient manifestés et de la capacité de rebondir, permet à l'organisation réactif de transformer les ressources disponibles généralisées en des solutions adaptées si c'est nécessaire et quand ça le devient (Wildavsky, 1988). La « déférence à l'expertise », qui consiste en la migration des prises de décisions vers les agents ayant le plus d'expertise et de connaissances des événements lors de cadences très soutenues au sein de l'organisation, implique une flexibilité structurelle face aux dangers (Weick et al., 1999) et la mise en oeuvre d'un modèle de la poubelle de la décision (Cohen et al., 1972) en permettant la circulation de la prise de décision dans la structure hiérarchique.

Par le biais du cas *Challenger*, Vaughan a examiné comment la culture d'une organisation module la manière dont les individus prennent des décisions en son sein. Elle a conceptualisé le phénomène de normalisation de la déviance en démontrant comment le risque acceptable a été repoussé petit à petit. L'histoire de l'organisation, l'environnement politique, les structures et les processus de l'organisation ont participé à la normalisation des signaux de danger potentiel.

Comme le souligne Roux-Dufort, la théorie de la haute fiabilité part de l'observation selon laquelle des organisations présentant un immense potentiel de danger sont celles qui connaissent le moins de catastrophes<sup>183</sup>. Cela s'explique par une capacité extraordinaire de ces organisations à gérer des technologies complexes sans erreurs et ceci de façon constante et régulière. La question se pose de ces facteurs propres à soutenir cette fiabilité.

Les recherches effectuées sur les HRO ont permis de mettre en évidence plusieurs variables, tant sur le plan des individus, que du groupe et de l'organisation, qui participent à la fiabilité. La revue de la littérature nous permet de faire ressortir des traits particuliers qui rendent ces organisations

---

<sup>183</sup> Roux-Dufort, C., Le regard de Karl Weick sur la fiabilité organisationnelle : implications pour la gestion des crises, *Document de travail*, Laboratoire de recherches économiques et sociales, 2000.

très performantes. En regard de ce qui a été mis au jour par ces recherches, il est à noter l'absence d'analyse significative de la fiabilité par le biais du désordre. Comme relevé précédemment dans la littérature de gestion sur les organisations, le désordre est endémique à l'organisation et ce de manières variées et circonscrites. Se pose alors la question des enjeux du désordre en termes de fiabilité d'une HRO.

## **4. Notre ancrage épistémologique**

# Introduction

Cette partie vise à définir notre ancrage épistémologique quant à l'élaboration de notre démonstration. Pour ce faire, nous aborderons, dans un premier temps, la définition de l'épistémologie en tant que théorie philosophique de la connaissance. Deuxièmement, nous passerons en revue les différents paradigmes épistémologiques contemporains avant de présenter les modalités de constitution de la connaissance pour notre recherche, par le biais notamment, de la recherche qualitative et de la posture inductive. Nous concluons cette partie par la justification de notre démarche méthodologique pour la recherche.

## 4.1 Épistémologie ou la théorie philosophique de la connaissance

Le terme « épistémologie » vient du grec *épistémê* (connaissance ou science) et de *logos* (« discours sur » mais aussi « logique de »). Elle « étudie de manière critique la méthode scientifique, les formes logiques et modes d'inférence utilisés en science, de même que les principes, concepts fondamentaux, théories et résultats des divers sciences, et ce, afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective » (Nadeau, 1999)<sup>184</sup>. Il s'agit d'une théorisation des connaissances, d'une étude du sens (Baumgartner et Ménard, 1996 ; Dauzat, Dubois et Mitterand, 1993)<sup>185</sup>.

L'épistémologie est, selon Piaget<sup>186</sup>, l'étude de la constitution des connaissances valables. Elle s'intéresse ainsi aux trois questions suivantes et sur lesquelles nous nous focaliserons pour déterminer notre ancrage épistémologique : Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ? Ces trois questions renvoient à ce qu'est la connaissance pour le chercheur ; les hypothèses fondatrices sur lesquelles repose la conception de la connaissance et la manière de justifier la validité des connaissances élaborées.

L'épistémologie s'interroge sur les fondements de la connaissance et sur les rapports que la science entretient avec la société (sur l'influence, par exemple, du pouvoir politique ou religieux en place sur

---

<sup>184</sup> Nadeau, R., *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie*, PUF, 1999, Paris.

<sup>185</sup> Baumgartner, E. & Ménard, P., *Dictionnaire étymologique et historique de la langue française*, Librairie générale française, 1996, Paris.

Dauzat, A., Dubois, J. & Mitterand, H., *Dictionnaire étymologique et historique du français*, Larousse, 1993, Paris.

<sup>186</sup> Piaget, J., *Logique et connaissance scientifique*, Gallimard, Paris, 1967.

la recherche, sur la façon dont elle est perçue par l'homme de la rue). Elle est une branche de la philosophie, et peut même être amenée à rencontrer des questions de nature métaphysique. Comme le souligne R. Bédard (2002)<sup>187</sup>, l'épistémologie fonde les démarches de la construction de la connaissance par différence avec la praxéologie (qui concerne les conduites et les pratiques), l'ontologie (l'essence, l'identité avec les quatre aspects que sont le *pathos*, le *psychos*, l'*ethos* et le *thymos*) et l'anthropologie (les valeurs).

L'épistémologie est aussi ce qui fonde le processus de conceptualisation c'est-à-dire la construction d'une représentation (la sédimentation), la mobilisation ou circulation (du concept ainsi construit souvent avec d'autres concepts venant à l'appui de celui qui est mobilisé) et l'extension du concept dans le projet de comprendre une situation. Deux notions viennent à l'appui de celle de conceptualisation : les critères constitutifs et l'appartenance à un ensemble - une famille - de concepts.

Le terme épistémologie est utilisé aujourd'hui en deux sens distincts, d'une part au sens qui se calque sur le terme anglais *epistemology* et qui désigne la théorie philosophique de la connaissance en général ; de fait, ce premier sens est le synonyme du terme « gnoséologie » - Qu'est-ce que la connaissance ? Comme le souligne Pesqueux (2013)<sup>188</sup>, cette perspective répond à la question « quoi ? » et conduit aux deux attitudes suivantes : celle qui considère l'organisation comme une « chose », d'ordre ontologique et celle qui conduit à la considérer comme un processus (d'ordre phénoménologique). D'autre part, en un autre sens, actuellement plus répandu, le terme « épistémologie » est synonyme de « philosophie de la science ». Dans certains cas ces deux usages interfèrent. Faisant ainsi référence à Le Moigne (1975)<sup>189</sup> sur la définition de l'épistémologie, à cette première question d'ordre gnoséologique sur la connaissance, s'adjoignent la question méthodologique (comment s'est-elle constituée ou engendrée ?) et la question axiologique, pragmatique, téléologique et politico-éthique (comment apprécier sa valeur ou sa validité ?).

Comme le révèle Martinet, la réflexion épistémologique est consubstantielle à toute recherche qui s'opère et s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité de la recherche. « *Tout travail de recherche repose, en effet, sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer. L'explication des présupposés du chercheur permet de*

---

<sup>187</sup> Bédard, R., Le losange aux quatre dimensions philosophiques, *Document de travail HEC Montréal*, 2000.

<sup>188</sup> Martinet, A.C. & Pesqueux, Y., *Épistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, 2013, Paris.

<sup>189</sup> Le Moigne, J.L., *Les épistémologies constructivistes*, PUF, collection « Que sais-je ? », 1995, Paris.

*contrôler sa démarche, d'accroître la validité de la connaissance qui est issue et de lui conférer un caractère cumulable.* » (Martinet, 1990)<sup>190</sup>.

Le positionnement épistémologique fait partie intégrante de la recherche car il permet de pouvoir légitimer la recherche sur le phénomène étudié. Comme le mentionnent Gavard-Perret *et al.*<sup>191</sup>, « *Tout chercheur doit être conscient que le paradigme épistémologique dans lequel il inscrit sa recherche conditionne les pratiques de recherche admissibles ainsi que les modes de justification des connaissances élaborées.* » C'est ce que nous allons discuter dans les parties suivantes en passant en revue les différents paradigmes épistémologiques contemporains, nous fondant principalement sur les apports de Gavard-Perret *et al.* quant à la méthodologie de la recherche en sciences de gestion. L'ancrage épistémologique nous permet de clarifier la conception de la connaissance sur laquelle notre travail de recherche repose et la manière dont sont justifiées les connaissances élaborées dans cette thèse.

---

<sup>190</sup> Martinet, A.C., *Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion*, dans *Épistémologie et sciences de gestion* (Coordonné par A.C. Martinet), Economica, 1990, Paris.

<sup>191</sup> Gavard-Perret, M-L. *et al.*, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Pearson France, 2012, Montreuil.

## 4.2 Les paradigmes épistémologiques

Il existe une multiplicité de classifications des paradigmes épistémologiques contemporains. Il est cependant courant de distinguer le paradigme positiviste (au sens du positivisme logique) de certains paradigmes post-positivistes. Afin de pouvoir ancrer notre recherche dans un paradigme épistémologique correspondant, nous passons ci-dessous en revue dans un premier temps et de manière non exhaustive les différents paradigmes épistémologiques en mettant au jour les principales hypothèses de ceux-ci, leurs finalités quant à l'élaboration de la connaissance et les démarches méthodologiques analogues aux différents paradigmes.

### 4.2.1 Le positivisme logique

Les hypothèses fondatrices du positivisme relèvent, dans un premier temps, de l'ontologie réaliste qui met en évidence **l'existence d'un réel indépendant de l'intérêt et de l'attention que peut lui porter un chercheur**. Un réel objectif, unique, connaissable existe et le chercheur est capable non seulement de l'étudier et de le cerner, mais aussi de le connaître en toute neutralité, puisque ce réel est indépendant de lui. Cependant la connaissance sur le réel est obtenue par l'observation car c'est un réel observable et relève d'une ontologie réaliste empirique. Les positivistes font preuve d'un réalisme empirique, appliqué aux seules entités observables.

En passant en revue les différents paradigmes épistémologiques mis en avant par Gavard-Perret *et al.*<sup>192</sup> par le biais des tableaux repris ci-après, ceux-ci nous guident dans la compréhension de notre objet étudié, à savoir le désordre, son positionnement ontologique et épistémologique et ses mécanismes générateurs. Dans l'élaboration de notre cadre théorique nous avons voulu travailler sur une ontologie du désordre. L'ontologie est l'étude de l'être en tant qu'être, l'étude de ce qui est. Les prémisses ontologiques relatives aux paradigmes épistémologiques ont donc trait à la nature de la réalité.

---

<sup>192</sup> GAVARD-PERRET, M-L., GOTTELAND, D., HAON, C. & JOLIBERT, A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Pearson France, 2012.

## 4.2.2 Le réalisme scientifique

Reprenant les apports de Hunt et Hansen (2008), Gavard-Perret *et al.* mettent en avant quatre principes fondamentaux du réalisme scientifique :

- L'existence d'un monde indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir, conformément à la thèse du réalisme classique.
- Si la science a bien pour but le développement d'une connaissance appropriée du monde, cette connaissance ne pourra cependant jamais être certaine, ce qui entre en contradiction avec le réalisme direct et s'inscrit dans une vision réaliste « faillibiliste ».
- Dans la mesure où les dispositifs impliqués pour tester la vérité de certaines connaissances sont faillibles, ces dernières peuvent donc être remises en cause à tout instant par de nouvelles preuves, ce qui renvoie à une vision critique du réalisme, vision qui fait dire à Hunt que la science se doit d'être critique dans l'évaluation et le test des connaissances pour « déterminer leur contenu de vérité ».
- Des théories ayant pour intention d'expliquer des phénomènes observables peuvent s'appuyer de manière appropriée sur des concepts non observables, selon un principe qualifié par Hunt de réalisme inductif.

Les réalistes scientifiques considèrent que les entités non observables, intangibles, associées à une théorie portent autant d'intérêt pour la science que des entités observables et tangibles.

<b>Tableau 4</b>	<b>Le réalisme scientifique</b>
Hypothèses d'ordre ontologique	Il existe un réel en soi indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir.
Hypothèses d'ordre épistémique	Le réel (en soi) n'est pas forcément connaissable.
But de la connaissance	Connaître et expliquer des phénomènes observables. Conception représentationnelle de la connaissance. Énoncés sous forme réfutable.
Modes de justification spécifiques	Neutralité. Objectivité. Justification de la validité externe et de la validité interne. Tests statistiques d'hypothèses. Réplication.

Tableau 4 - Le réalisme scientifique

### 4.2.3 Le réalisme critique

Pour les réalistes critiques, la connaissance est un processus de médiation consistant à conférer une essence au donné de perception ou état psychique. Bhaskar (1998) attribue trois caractéristiques au réel : le réel empirique, le réel actualisé et le réel profond.

Gavard-Perret *et al.* définissent ces trois types de réel. Le réel profond désigne le domaine où résident les mécanismes générateurs, les structures et les règles, qui gouvernent la survenue d'actions et d'événements, qui eux prennent place dans le réel actualisé. Le réel empirique est constitué des perceptions humaines de réels actualisés. Par ailleurs, les mécanismes générateurs existent et oeuvrent indépendamment du fait que des humains les aient identifiés (intransitivité). Les mécanismes générateurs existent même lorsque cela ne se manifeste pas dans le réel empirique (transfactualité).

En termes de méthodologie, la boucle induction/abduction/déduction constitue une trame générale. Certains auteurs (Van de Ven, 2007) s'accordent pour dire que le raisonnement abductif y joue un rôle central. L'abduction vise à identifier les causes plausibles des phénomènes observés, en mobilisant la totalité des informations dont dispose le chercheur, même si elles sont hétérogènes.

<b>Tableau 5</b>	<b>Le réalisme critique</b>
Hypothèses d'ordre ontologique	Il existe un réel en soi indépendant de, et antérieur à, l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe. Le réel est organisé en trois domaines stratifiés : le réel profond, le réel actualisé et le réel empirique.
Hypothèses d'ordre épistémique	Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs qui sont à l'origine des événements perçus.
But de la connaissance	Mettre au jour les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation. Conception représentationnelle des mécanismes générateurs.
Modes de justification spécifiques	Pouvoir explicatif des mécanismes générateurs identifiés. Justification de la validité des mécanismes générateurs via des mises à l'épreuve successives dans des recherches quantitatives ou qualitatives.

## Tableau 5 - Le réalisme critique

Est-ce que le désordre est indépendant du fait que nous en ayons connaissance (intransitivité) et qu'il y en ait, ou pas, des manifestations apparentes (transfactualité)?

### 4.2.4 Le constructivisme pragmatique

Trois hypothèses fondatrices fondent le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique. Nous les présentons succinctement ci-dessous :

Dans un premier temps, nul ne peut prétendre connaître rationnellement un possible réel en soi. Ce qui est connaissable, c'est l'expérience humaine de relations de résistance perçue aux actions menées. Chaque humain connaît sa propre expérience d'un réel, lequel se manifeste à travers la résistance perçue par l'humain aux actions qu'il mène. Ainsi, la véracité de toute hypothèse fondatrice sur l'existence et la nature d'un réel en soi ne peut jamais être prouvée.

Sans nier la possibilité d'existence d'un réel en soi, le constructivisme pragmatique postule seulement l'existence de flux d'expériences humaines : « *Le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique « objective », mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience.* »<sup>193</sup>

Dans un deuxième temps, dans l'élaboration de la connaissance, il y a une interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. Le réel étudié est lié au sujet connaissant. Ainsi, la connaissance élaborée dépend du chercheur, de son projet de connaissance, de son histoire, etc.

Dans un troisième temps, le constructivisme pragmatique stipule que le projet de connaître le réel influence la manière dont le chercheur en fait l'expérience, et ainsi la connaissance qu'il en développe.

La conception de la connaissance au moyen du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique renvoie à la manière dont le chercheur comprend comment fonctionne le réel. Les

---

<sup>193</sup> In GAVARD-PERRET, M-L., GOTTELAND, D., HAON, C. & JOLIBERT, A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Pearson France, 2012.

connaissances développées par des constructions symboliques, telles que les représentations ou modélisations, permettent de mettre au jour l'intelligibilité dans les flux d'expériences humaines. Les connaissances et les modélisations qui en découlent posent la question du système de représentation du chercheur.

En termes de méthodologie, les connaissances sont élaborées par l'interprétation et le traitement des données recueillies sur le terrain par le biais de recherches qualitatives (études de cas, observations participantes). Les données empiriques peuvent provenir de sources diverses (entretiens directs et semi-directifs, observations *in situ* et participative et documents divers) et le traitement de ces données permettent une généralisation conceptuelle des connaissances dites « génériques ». L'élaboration des connaissances repose sur un travail de catégorisation par la comparaison de diverses manifestations du phénomène étudié et l'identification de leurs similarités et de leurs disparités. Les connaissances génériques peuvent prendre la forme de méta-relations entre les catégories, identifiées par un raisonnement inductif.

Tableau 6	Le constructivisme pragmatique
Hypothèses d'ordre ontologique	Aucune hypothèse fondatrice. Il existe des flux d'expériences humaines.
Hypothèses d'ordre épistémique	Est connaissable l'expérience humaine active. <b>Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, lequel peut néanmoins exister indépendamment du chercheur qui l'étudie.</b> L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce que l'on étudie.
But de la connaissance	Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle. Conception pragmatique de la connaissance.
Modes de justification spécifiques	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques via des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives).

Tableau 6 - Le constructivisme pragmatique

## 4.2.5 L'interprétativisme

Le paradigme épistémologique interprétativiste considère la signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent comme la réalité objective de cette situation. La notion de « réalité objective intersubjective » de Sandberg (2005) renvoie au fait que différents sujets participant à une certaine situation sont capables de s'accorder sur l'attribution d'une certaine signification à cette situation. Il est ainsi question des interprétations des expériences que les différentes personnes ont d'une situation donnée.

Les hypothèses fondatrices du paradigme interprétativiste sont les suivantes :

- Dans un premier temps, le paradigme interprétativiste postule que ce qui est considéré comme connaissable est l'expérience vécue, ou « expérience de la vie » (Husserl, 1970).
- Dans un deuxième temps, la connaissance qu'un sujet développe d'une situation est liée inséparablement à la fois à la situation et au sujet qui en fait l'expérience.
- Dans un troisième temps, il est question du pouvoir constitutif de l'intention dans l'expérience du monde, et donc dans la construction de connaissances.

Enfin, les différents courants à l'intérieur du paradigme interprétativiste n'admettent pas l'hypothèse de l'existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur.

Tableau 7	L'interprétativisme
Hypothèses d'ordre ontologique	L'activité humaine est structurée. La signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité objective de cette situation.
Hypothèses d'ordre épistémique	<b>Est connaissable l'expérience vécue.</b> Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. <b>L'intention du sujet connaissant influence son expérience vécue de ce qu'il étudie.</b>
But de la connaissance	Comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication et d'engagement dans les situations. Conception pragmatique de la connaissance.

Tableau 7	L'interprétativisme
Modes de justification spécifiques	Méthodes herméneutiques et ethnographiques. Justification des validités communicationnelle, pragmatique et transgressive.

Tableau 7 - L'interprétativisme

#### 4.2.6 Le constructivisme au sens de Guba et Lincoln (1989, 1998)

Tableau 8	Le constructivisme au sens de Guba et Lincoln
Hypothèses d'ordre ontologique	Le réel est relatif : <b>il existe de multiples réalités socialement construites</b> , qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte.
Hypothèses d'ordre épistémique	Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.
But de la connaissance	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié. Conception pragmatique de la connaissance.
Modes de justification spécifiques	Méthodes herméneutiques mobilisées de manière dialectique. Fiabilité et authenticité. Pas de généralisation.

Tableau 8 - Le constructivisme au sens de Guba et Lincoln

Le paradigme épistémologique constructivisme au sens de Guba et Lincoln considère que l'élaboration de connaissances repose sur l'élucidation des représentations particulières que les divers acteurs concernés ont du phénomène étudié. Guba et Lincoln préconisent l'utilisation de méthodes fondées sur des interactions approfondies entre le chercheur et les acteurs interrogés.

Ces représentations sont ensuite à interpréter selon des techniques herméneutiques, puis comparées et mises en contraste via un échange dialectique.

### 4.3 Notre ancrage épistémologique et les modalités d'élaboration de la connaissance pour notre recherche - la recherche qualitative et la posture inductive

Pour Socrate, l'activité qui vise la connaissance est, comme tout autre art, obligée de se conformer à certaines règles. Dans les dialogues platoniciens, Socrate souligne le lien qui existe entre la validité d'une connaissance et la modalité de son acquisition. L'*épistémê* contient, en plus de la notion d'ensemble de connaissances, l'idée d'un lien avec la subjectivité d'un corpus social, à un endroit, à une époque. Ainsi, le fondement de l'épistémologie s'appuie sur une réflexion et les principes qui en découlent plutôt que sur un empirisme déductif.

La recherche qualitative considère le monde non pas comme une entité définie et finie, mais comme un construit subjectivement vécu. Selon Poupart (1981), le comportement humain ne se comprend et ne s'explique qu'en relation avec les significations que les individus donnent aux choses et à leurs actions. L'approche qualitative implique une démarche axée sur une explication du sens (une compréhension), et construite selon un **paradigme constructiviste**.

En référence à la méthodologie adoptée, la recherche qualitative, à visée compréhensive et exploratoire, considère que le monde est en perpétuel mouvement. Le chercheur est aussi acteur dans le processus de construction de connaissance, d'où l'intérêt d'une observation participante de la part de celui-ci.

La recherche qualitative repose sur des bases épistémologiques subjectivistes<sup>194</sup> et pluralistes<sup>195</sup>. Les processus interactifs, ou les mutations, permettent aux éléments sociaux, individuels, et culturels, de devenir créateurs d'un sens à un moment et à un endroit donné, et donc de pouvoir faire preuve de nouveauté à tout moment.

Erickson (1986)<sup>196</sup> regroupe sous l'appellation de « recherche qualitative » un ensemble de méthodes incluant l'observation participante, l'ethnographie, l'étude de cas, l'interactionnisme symbolique et la phénoménologie. A cet ensemble, nous pouvons ajouter l'herméneutique qui par extension de son

---

<sup>194</sup> C'est-à-dire, notamment que le chercheur est aussi acteur.

<sup>195</sup> C'est-à-dire considérant la diversité de réalités selon les acteurs.

<sup>196</sup> Erickson, F., *Qualitative methods in research on teaching, Handbook of Research on Teaching*, Éd. Wittrock, Macmillan, 1986, New York.

domaine d'origine tente de comprendre tout système signifiant<sup>197</sup>. L'herméneutique caractérise tout travail d'interprétation visant la compréhension du sens soit d'un texte profane, soit de toute forme d'expression humaine de nature psychologique, sociale et historique.

La question méthodologique sur la constitution de la connaissance relève de la question du « comment ? » et permet ainsi de justifier la méthode adoptée. L'induction est une forme de raisonnement qui, à partir de l'examen d'un ou de plusieurs cas particuliers, parvient à une conclusion dont la portée s'étend au-delà des cas examinés. La posture inductive accorde la primauté à l'enquête, à l'observation, voire à l'expérience et essaie d'en tirer des leçons plus générales, des constats universaux. Le rôle de la logique inductive serait celui d'explicitier les canons méthodologiques destinés à déterminer le degré de confirmation qu'un ensemble donné de faits peut fournir à une hypothèse.

Dans cette perspective, notre travail de thèse s'inscrit dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique. Notre recherche est une recherche qualitative à visée exploratoire et compréhensive. L'élaboration de la connaissance s'effectue par une démarche inductive.

---

<sup>197</sup> L'herméneutique (en gr. l'*hermeneus*) est l'« interprète » ou le « traducteur », celui qui délivre le sens. L'« herméneute » est un spécialiste de l'Écriture, puis par extension la personne qui tente de comprendre tout système signifiant. À l'origine, l'herméneutique désignait une méthode d'interprétation des textes anciens et particulièrement sacrés comme la Bible.

## 4.4 La construction de la connaissance par l'expérience qu'on fait de la réalité

Notre ontologie du désordre, comme nous l'avons démontré, relève du réalisme empirique. Le réalisme empirique est généralement fondé sur la distinction entre sujet et objet. Le sujet connaissant est en opposition avec la réalité objective externe. Le réalisme empirique suppose la prise en compte de l'expérience qui est la relation de l'homme au monde. La réalité naît de l'interaction entre le sujet connaissant et le monde, interaction qui se nomme expérience. Ainsi la réalité du désordre est donnée par l'expérience.

L'ontologie du désordre par le biais du réalisme empirique se fait au moyen de l'expérience qui nous permet de construire des faits (choses, relations, événements) qui constituent (ce que nous considérons comme) la réalité. La réalité du désordre se réfère à l'ensemble des entités dont nous pouvons faire l'expérience (lors de

Ainsi, le réalisme empirique relève de la méthode d'appréhension de notre objet qu'est le désordre. L'expérience qu'on en fait produit la réalité. Le désordre émerge d'une interaction avec les choses qui existent indépendamment de nous.

Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique considère l'élaboration des connaissances comme un acte de construction de représentations intelligibles, forgées pour donner un sens aux situations. L'ancrage dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique permet d'intégrer des savoirs qui ont été développés et légitimés dans d'autres paradigmes épistémologiques, dès lors que les hypothèses de travail sur lesquelles reposent ces savoirs sont compatibles avec celle de la recherche menée<sup>198</sup>.

Lorsque nous posons l'ontologie du désordre comme relevant du réalisme empirique et ancrons notre recherche dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, nous soutenons que le réalisme empirique relève de la méthode d'accès à la réalité du désordre (par le biais de l'expérience) et que notre positionnement dans la construction de connaissance renvoie à notre attitude dans la démarche de recherche et la construction de connaissance.

---

<sup>198</sup> Avenier, M.-J., Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme, *Management & Avenir*, 2011, vol. 3, n° 43 : 372-391.

Dans le prochain chapitre sur notre méthodologie et empirie, l'expérience sera au coeur de notre de notre démarche méthodologique. Il s'agira de notre propre expérience du terrain et de l'expérience de l'agent organisationnel étudié, dans le sens où les faits (à analyser) se donnent à l'expérience.



## **Chapitre II - METHODOLOGIE ET EMPIRIE**

## Introduction du chapitre II

Ce chapitre est consacré à la présentation du terrain de recherche constituant notre champ d'investigation empirique ainsi que la méthodologie et les méthodes de recueil de données sur le terrain. Pour ce faire, nous avons choisi de le structurer selon trois axes :

- Dans un premier temps nous traiterons la question de la méthodologie utilisée pour la conduite de notre recherche,
- Nous verrons, dans un deuxième temps, les méthodes utilisées pour la collecte des données empiriques,
- Enfin, il s'agira de s'intéresser aux procédés utilisés en matière de traitement des données et de création de sens.

Pour notre démonstration, nous avons choisi d'aller au contact des acteurs de terrain et de construire une approche théorique à partir de ce contact dans la perspective de la théorisation ancrée. La théorisation ancrée, qui renvoie à la traduction de *Grounded Theory*, se réfère simultanément à une théorie, à une méthode d'enquête qualitative et à la production finale de cette enquête. La *grounded theory* repose sur le postulat que la théorie se développe à partir des données de terrain. Comme le révèle Pierre Paillé, la théorisation ancrée est une méthode d'analyse qualitative « visant à générer de manière inductive une théorisation au sujet d'un phénomène culturel, social ou psychologique, en procédant à la conceptualisation et la mise en relation progressives et valides de données empiriques qualitatives » (Paillé, 1996).

Afin de retranscrire le plus scrupuleusement possible les conditions dans lesquelles les acteurs exercent leur métier, nous avons opté pour l'immersion dans le terrain d'investigation empirique par le biais de la démarche de l'observation participante constituée d'observations directes, d'entretiens directifs et semi-directifs, de prises de notes, d'enregistrements et d'études de documents formels de l'entreprise.

Avant d'aborder notre champ d'investigation empirique, qu'est l'entreprise SNCF, et les principales raisons qui nous ont incité à nous intéresser à cette organisation et à ce périmètre précis d'analyse, nous commencerons par présenter la méthodologie utilisée pour notre recherche. Comme mentionné précédemment, notre recherche s'inscrit dans le cadre d'une démonstration par la théorisation ancrée.

Nous évoquerons les fondements de cette démarche et les grandes étapes marquant l'évolution d'une analyse par ce type de théorie.

Nous évoquerons ensuite les intérêts et enjeux de la démarche de recherche qualitative à visée compréhensive pour ce qui est de notre objet de recherche et de notre terrain. Nous verrons notamment le bien-fondé de la recherche qualitative sans pour autant occulter les difficultés et les risques qui y sont associés et la manière dont nous surmontons ces difficultés et risques.

La nature de la recherche qualitative est d'être compréhensive, c'est-à-dire de donner à voir et d'analyser les acteurs pensant, éprouvant, agissant et interagissant. Pour notre recherche, il s'agit d'observer et d'analyser les acteurs concrets dans leurs interactions. Pour donner à voir les acteurs de l'organisation, les données recueillies sur le terrain ont été retranscrites sous la forme de récits descriptifs. Nous présenterons notamment les apports que nous confère cette démarche avant d'aborder la manière dont nous avons traité et analysé le matériau recueilli sur le terrain.

Concernant les méthodes de recueil des données empiriques, nous verrons le périmètre d'intervention sur le terrain en précisant les différents services et acteurs concernés par notre recherche ainsi que les opérations observées. Dans la perspective d'une compréhension de notre terrain, nous avons opté pour la méthode de l'observation participante afin d'être au plus près des acteurs et nous exposerons notamment les apports de cette méthode.

Nous détaillerons par la suite le processus de recueil de données en explicitant notre échantillonnage empirique et les unités d'analyse correspondant à des sphères d'observation que nous avons choisi d'analyser.

Enfin, nous aborderons notre démarche quant au traitement des données. Notre recherche relève d'une démarche qualitative, à visée compréhensive et exploratoire et s'inscrit dans le cadre d'une analyse inductive des données de terrain. Ce type d'analyse nous permettra finalement de donner du sens au matériau et d'en proposer une conceptualisation théorique dans la logique de la théorisation ancrée. Nous aborderons les dimensions qui nous permettent de nous inscrire dans cette logique, notamment l'approche par l'analyse inductive, la création de sens des données brutes recueillies sur le terrain par le biais de la démarche de codage des données et de l'herméneutique.

C'est ainsi que nous proposons d'aborder ce chapitre au moyen de trois grands pivots agencés de la manière suivante :

<p><b>La méthodologie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le raisonnement par la théorisation ancrée</li> <li>- De l'usage de la recherche qualitative à visée compréhensive pour notre recherche.</li> <li>- Les choix de la description et des récits descriptifs pour la restitution des données.</li> </ul>
<p><b>Les méthodes de recueil de données empiriques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La détermination du champ d'investigation empirique – Appréhender l'action en situation.</li> <li>- Le port du gilet rouge, dossard de l'entreprise.</li> <li>- De l'intérêt de l'observation participante.</li> <li>- L'échantillonnage empirique et le déroulement du processus de recueil de données.</li> <li>- La définition des unités d'analyse.</li> </ul>
<p><b>Le traitement des données</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La théorisation ancrée au travers de l'analyse inductive des données</li> <li>- De la création de sens des données brutes</li> </ul>

Tableau 9 – Représentation synoptique de l'agencement du Chapitre II – Méthodologie et Empirie

# 1. Première partie - La méthodologie

## 1.1 Le raisonnement par la théorisation ancrée

Dans l'ouvrage, *The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research* de Glaser et Strauss<sup>199</sup>, la théorisation ancrée est présentée comme une méthodologie générale qui permet de générer de nouvelles théories en sciences humaines et sociales. La théorisation ancrée est définie en opposition aux approches hypothético-déductives selon lesquelles les chercheurs partent de postulats a priori pour déduire des explications des phénomènes, les données empiriques servant d'exemples dans un processus d'application des théories existantes.

En contrepartie, la théorisation ancrée est présentée comme une approche inductive par laquelle l'immersion dans les données empiriques sert de point de départ au développement d'une théorie sur un phénomène et par laquelle le chercheur conserve toujours le lien d'évidence avec les données de terrain. En ce sens, la méthodologie qualitative que nous abordons pour notre recherche relève d'une approche inductive au travers du recueil de données par l'observation participante, que nous explicitons plus loin dans ce chapitre. Ces données recueillies du terrain nous servent ensuite dans notre démarche de conceptualisation et de démonstration. C'est une approche de découverte, comme le révèle Guillemette<sup>200</sup>, non pas dans le sens positiviste d'une observation objective de ce qui se donne à voir dans la réalité, mais plutôt dans le sens de développer de nouvelles façons de comprendre les phénomènes humains (Guillemette, 2006).

Paillé rappelle qu'il s'agit tout d'abord d'une démarche de théorisation et théoriser, « *c'est dégager le sens d'un événement, c'est lier dans un schéma explicatif divers éléments d'une situation, c'est renouveler la compréhension d'un phénomène en le mettant différemment en lumière.* » (Paillé, 1994). Par ailleurs, les résultats de la recherche doivent être ancrés (*grounded*) solidement dans les données empiriques recueillies. La théorie ancrée est construite et validée simultanément par la comparaison constante entre la réalité observée et l'analyse en émergence. L'auteur désigne la théorisation ancrée comme un acte de conceptualisation qui s'inscrit dans une démarche de théorisation, proche du sens de la théorisation empirique et inductive formulée par Glaser et Strauss

---

<sup>199</sup> Glaser, B.G. & Strauss, A.L., *The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*, Aldine, Chicago, 1967.

<sup>200</sup> Guillemette, F., L'approche de la Grounded Theory ; pour innover?, *Recherches Qualitatives*, 2006, Vol. 26, n° 1 : 32-50.

en 1967. La théorisation désigne « à la fois le processus et le résultat, tout en indiquant que le résultat lui-même n'est pas une fin mais plutôt l'état dans lequel se trouve, à un moment donné, une construction théorique donnée » (Paillé, 1996). L'activité de théorisation étant toujours ancrée dans les données recueillies sur le terrain, « le matériau empirique est à la fois le point de départ de la théorisation, le lieu de la vérification des hypothèses émergentes, et le test ultime de la validité de la construction d'ensemble » (Paillé, 1996).

Quant à l'applicabilité pratique de la théorisation ancrée, Glaser et Strauss relèvent la nécessité de développer une théorie présentant les quatre propriétés interconnectées suivantes :

- La première propriété renvoie au fait que la théorie doit épouser le domaine de recherche pour lequel elle sera utilisée ;
- Dans un deuxième temps, la théorie se doit d'être facilement compréhensible et doit faire sens pour les profanes concernés par ce domaine ;
- En troisième lieu, elle doit être suffisamment générale, afin d'être applicable à une multitude de situations diverses quotidiennes, au sein du domaine, et non pas simplement à une situation spécifique ;
- Enfin, elle doit permettre à l'utilisateur une maîtrise partielle des structures et des processus des situations quotidiennes qui évoluent avec le temps (Glaser & Strauss, 1967).

La théorisation ancrée se caractérise par la conceptualisation des données empiriques. La méthode est un aller-retour constant et progressif entre les données recueillies sur le terrain et un processus de théorisation. Le principal outil utilisé dans cette approche est la catégorie qui permet de faire le lien entre la technique qualitative et l'effort de conceptualisation que nous aborderons plus loin dans ce chapitre.

L'analyse par théorisation ancrée, comme le sont d'autres méthodes d'analyse qualitative, est une démarche itérative de théorisation progressive d'un phénomène. Elle porte sur des données recueillies dans le cadre d'une recherche qualitative : notes de terrain, études de cas, retranscriptions d'entrevues formelles ou informelles, documents variés primaires et secondaires.

Comme le révèle Paillé, une des caractéristiques majeures est la simultanéité de la collecte et de l'analyse. L'analyse débute en même temps que la collecte des données. « Chaque série de deux ou trois entrevues ou périodes d'observation doit être suivie de la transcription des données, puis de leur analyse. Cette analyse permettra en retour de mieux orienter les entrevues ou les observations.

*Cela signifie que celles-ci peuvent avoir lieu pratiquement jusqu'à l'étape de la préparation du rapport final* » (Paillé, 1994).

Selon l'auteur, il est possible de définir six grandes étapes marquant l'évolution d'une analyse par théorisation ancrée :

- La codification, qui consiste à étiqueter l'ensemble des éléments présents dans le corpus initial,
- La catégorisation, où les aspects les plus importants du phénomène à l'étude commencent à être nommés,
- La mise en relation, où l'analyse débute véritablement,
- L'intégration, où l'essentiel du propos doit être cerné,
- La modélisation, où l'on tente de reproduire la dynamique du phénomène analysé,
- La théorisation, qui consiste en une tentative de construction minutieuse et exhaustive de la « multidimensionnalité » et de la « multicausalité » du phénomène étudié (Paillé, 1994).

Comme nous l'avons évoqué dans l'introduction de ce chapitre, pour notre travail de recherche, nous avons souhaité observer et analyser les actions et interactions des acteurs de terrain, à ce titre principalement les agents d'escale de l'entreprise SNCF, en gare de Paris Saint Lazare, responsables des autorisations de départs de trains, dans des moments clés de gestion des situations de perturbation et par extension induisant des situations de désordre. Dans la perspective de cette approche micro-situationnelle, nous avons voulu rendre compte le plus finement possible de ce qui se passe lors de ces moments : Qu'est-ce que le désordre? ; Comment émerge-t-il des situations de perturbation? ; Comment le définir? ; Comment est-il perçu et représenté par les agents organisationnels? ; Quelle en est sa valeur objective? ; Que font les agents organisationnels lors de ces moments d'observation dans l'appréhension du désordre? ; Dans quelle mesure les situations de désordre influencent-elles le fonctionnement des opérations et quels en sont les effets sur la fiabilité de l'organisation?

La théorisation ancrée s'est révélée appropriée, compte tenu de notre problématique et des questions de recherche qui en découlent, dans la mesure où, en l'absence d'hypothèses formalisées de départ, nous commençons notre recherche en observant les agents et en leur demandant simplement de nous raconter ce qu'ils faisaient dans les moments d'observation.

Avant d'approfondir notre démarche de collecte de données et la transcription de celles-ci, nous évoquons dans la partie ci-après le choix de notre positionnement par le biais de la recherche qualitative contribuant à la démarche de raisonnement par la théorisation ancrée.

## 1.2 De l'usage de la recherche qualitative à visée compréhensive pour notre étude

En abordant la problématique du désordre organisationnel et des enjeux soulevés par ce dernier en termes de fiabilité de l'entreprise, nous avons voulu comprendre comment les différents acteurs de l'entreprise et comment l'organisation elle-même définissent, appréhendent et gèrent le désordre organisationnel. Pour ce faire, nous avons cherché à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent en rapport avec des situations de désordre organisationnel. Dans la recherche qualitative, nous cherchons à comprendre les acteurs dans une situation ou un contexte (ou dans des situations ou des contextes différents). La recherche qualitative se définit comme « *la recherche qui implique un contact personnel avec les sujets de la recherche, principalement par le biais d'entretiens et par l'observation des pratiques dans les milieux mêmes où évoluent les acteurs* » (Paillé & Mucchielli, 2012).

Comme le démontre Dumez, la recherche qualitative se caractérise par une visée compréhensive qui se donne pour objectif de comprendre l'action dans un contexte ou en situation. La nature même de la recherche qualitative est d'être compréhensive, c'est-à-dire de donner à voir, de comprendre et d'analyser les acteurs pensant, éprouvant, agissant et interagissant. Afin de trouver des réponses à nos questions de recherche et de pouvoir établir nos premières hypothèses, nous avons décidé d'étudier des acteurs au plus près en les observant et en interagissant avec eux sous la forme de l'observation participante.

Au moyen de cette approche, nous nous sommes retrouvés avec une hétérogénéité de types de matériau recueilli sur le terrain. Ce matériau se révèle être à la fois riche et lacunaire. Riche par les différentes sources d'information auxquelles nous étions confrontés : les documents formels de l'entreprise, les notes personnelles suite aux observations et entretiens, les comptes-rendus de réunions, les enregistrements et articles de presse. Lacunaire en ce que nous n'avons pas pu interviewer et observer tout le monde et à tout moment. Nous avons fait le choix de nous focaliser sur un échantillonnage spécifique en termes d'acteurs et de situations, que nous présentons plus loin dans la deuxième partie du chapitre sur les méthodes de recueil de données empiriques.

L'objectivité de la recherche qualitative repose sur des sources multiples d'évidence (*multiple sources of evidence*) (Yin, 2012)<sup>201</sup>. On en compte traditionnellement six :

---

<sup>201</sup> Yin, R. K., *Applications of case study research*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications, 2012.

- Les observations directes (*direct observations*),
- Les entretiens (*interviews*),
- Les documents d'archives (*archival records*),
- Les documents de l'entreprise (*documents*),
- L'observation participante (*participant observation*),
- Les artefacts (*physical artifacts*).

Les méthodes de collecte de données que nous avons mobilisées (notes, entretiens, enregistrements, documents, témoignages, retours d'expériences) et d'analyse (codage), visent à extraire du sens du terrain empirique observé. La recherche a été menée de manière *naturelle*, au travers d'interactions interpersonnelles avec les agents organisationnels observés et interviewés. Nous n'avons pas eu recours à des instruments sophistiqués ni procédé à des mises en situations artificielles. Notre démarche a visé la proximité avec les agents organisationnels, en étant proche des personnes, de leur environnement de travail et de leurs actions. La recherche qualitative s'est révélée appropriée pour notre recherche dans la mesure où nous souhaitions comprendre et interpréter les pratiques des agents et de l'organisation dans l'appréhension du désordre plutôt que d'élaborer une forme de mesure de variables à l'aide de procédés divers.

Lors de notre démarche d'investigation empirique, nous nous sommes confrontés à ces différentes sources de données, notamment au travers de l'observation des agents organisationnels en situation, de leurs actions, interactions et discours que nous avons restitués et formalisés dans la forme écrite et qui tient lieu de fonds de données d'analyse. Les moments d'observation étaient constitués à la fois d'observations directes et d'observations participantes. Nous avons eu la possibilité de pouvoir observer *de loin* les agents en situation et d'en fournir une restitution que nous pensons être impartiale et scrupuleuse, dans la mesure où nous en relatons les faits en restant le plus fidèle possible à la situation observée. À la suite, des interactions avec les agents, nous avons pu progressivement intégrer l'équipe d'agents d'escorte sur le terrain. On nous a proposé d'endosser l'uniforme de l'entreprise et de participer à quelques opérations en cours lors de certaines situations clés.

Nous avons également conduit les entretiens de manière formelle et informelle, lorsque cela était possible, lors des moments d'observation et à posteriori, pour vérifier et valider auprès d'eux la justesse de nos observations.

Lors des phases de préparation au terrain et des moments d'observation, nous avons eu accès à des documents formels de l'entreprise, qu'il s'agisse d'études significatives effectuées en interne portant

sur notre périmètre d'analyse aussi bien que les différentes procédures et notes relevant des situations observées et analysées.

Nous avons opté pour la méthode de l'observation participante pour être eu plus proche des agents et de leur environnement de travail et avons pu, par conséquent, recourir aux différentes procédures et outils mis à leur disposition. Les intérêts de la méthode de l'observation participante pour notre objet de recherche est explicitée plus loin dans ce chapitre.

*« C'est notamment l'hétérogénéité des sources empiriques dans la recherche qualitative qui en garantit l'objectivité : elle permet en effet la triangulation, c'est-à-dire le fait que des analyses fondées sur un type de données peuvent être confirmées par l'analyse de données obtenues de manière indépendante. Mais elle exige du chercheur, peut-on préciser, un travail particulier : il faut mettre en série ces différents types de données (on ne peut rien faire de quelques données hétéroclites et trop disjointes) et développer des outils pour rapprocher les données entre elles. Ce double travail de mise en série et de rapprochement synoptique des données renvoie à la construction de templates » (Dumez & Rigaud, 2008)<sup>202</sup>.*

Ainsi, la recherche qualitative, reposant sur une visée compréhensive, cherche à répondre aux questions 'pourquoi' et 'comment' en analysant les actions et interactions et en prenant en compte les intentions des acteurs. Dans cette perspective, nous avons conduit notre étude en portant une attention particulière notamment à la description des agissements des agents dans les situations, aux discours explicatifs de ces derniers décrivant les actions et les intentions. Au travers de la restitution des données recueillies sur le terrain sous forme de récits descriptifs, nous avons voulu donner à voir au lecteur les acteurs en situation et leurs actions.

En posant la question du 'comment' est appréhendé le désordre organisationnel, notre démarche vise, au travers d'une analyse fine et détaillée, à la compréhension des situations observées. En ce sens l'accent est porté sur les acteurs et groupes d'acteurs, leurs actions et interactions et les discours et interprétations. A travers les descriptions que nous en faisons, notre démarche nous a permis de mettre en évidence les mécanismes du désordre organisationnel.

Avant de présenter plus loin le périmètre d'intervention sur le terrain, constitutif de notre champ d'investigation empirique et de notre unité d'analyse, tout en précisant les différents acteurs et

---

<sup>202</sup> Dumez, H. & Rigaud, E., Comment passer du matériau de recherche à l'analyse théorique : à propos de la notion de 'template', *Le Libellio d'Aegis*, 2008, Vol. 4, n° 2 : 40-46.

services concernés par notre démarche, nous abordons ci-dessous le choix effectué quant à la restitution des données au travers des récits descriptifs.

### **1.3 Le choix de la description et des récits descriptifs pour la restitution des données**

Nous avons choisi de retranscrire les données recueillies sur le terrain sous forme de récits descriptifs selon une double modalité :

- La dialectique ou la restitution du dialogue établi entre nous et les agents,
- La restitution des actions et interactions observées en situation.

Dans un premier temps, il est question de la restitution des situations observées dans la logique de la dialectique<sup>203</sup>. Le dialogue (établi avec les personnes observées et interrogées), au sens philosophique du terme, a constitué le mode privilégié pour rendre compte des situations observées. Nos entretiens formels et informels étaient structurés autour de questions et de réponses, relatives à notre objet de recherche, nous permettant de discuter, de prendre conscience et de saisir la réalité du terrain. Cela nous a permis d'avoir une meilleure compréhension de ce que nous observions. « L'art dialectique » ou la « science dialectique » est pour Platon « l'art d'interroger et de répondre », l'art de conduire méthodiquement le dialogue pour atteindre la vérité<sup>204</sup>.

Dans la restitution des données, nous avons pris le soin d'intégrer les échanges verbaux constituant pour nous le dialogue établi avec les agents. Platon confère au dialogue le statut d'une science. À travers la dialectique, le dialogue est considéré comme la voie la plus sûre permettant d'atteindre une vérité ou une essence.

Suite aux observations directes effectuées sur le terrain, nous établissons également des descriptions des situations observées et intégrons les descriptions des agents, à la suite aux entretiens effectués auprès d'eux.

---

<sup>203</sup> La dialectique est un terme dérivant du verbe grec *dialégesthai*, « discuter », « raisonner en commun ».

<sup>204</sup> Exemple des entretiens oraux de Socrate.

Comme le démontre Dumez,<sup>205</sup> la description est au coeur de la réflexion méthodologique sur la recherche qualitative et sert d'outil à la discussion théorique. La recherche qualitative se donne comme objectif de comprendre les acteurs agissant. À ce titre, la description des interactions et des contextes est au centre de son projet de connaissance (Dumez, 2003) malgré les limites d'une telle approche. Celles-ci sont notamment : la difficulté de produire une description unique et objective de ce qui est étudié, la multiplicité infinie des descriptions, les différentes formes de description possibles, la question des jugements de valeur du chercheur, révélant ainsi la dichotomie entre faits et valeurs et posant la question de la neutralité axiologique dans la démarche de recherche et de « la séparation radicale entre la sphère de valeurs et celle de l'empirique » (Weber, 1965)<sup>206</sup>. La neutralité axiologique de Weber est souvent mise en avant pour expliquer une recherche dénuée de tout jugement de valeur du chercheur.

Comme le révèle Dumez, les jugements de valeur sont inévitables dans les sciences sociales. Ils sont même légitimes dans la mesure où ils sont explicités et séparés du reste de la démarche et où la description d'un acteur agissant est faite du point de vue des valeurs de l'acteur lui-même. Il nous dit que « *si l'on se situe dans le cadre de la démarche qualitative ou compréhensive, la description ne peut pas faire l'économie d'un « voir comme » qui intègre les valeurs des acteurs eux-mêmes* ». Le sens qu'ils donnent à leurs actions peut éclairer des situations de manière extrêmement féconde (Dumez, 2013)<sup>207</sup>.

*« Restituer complètement (ou incomplètement) un discours. Inclut-on aussi dans cette restitution, le ton de voix, le jeu d'expression, l'authenticité ou inauthenticité du sentiment, les intentions et les effets de l'orateur? Que ceci ou cela fasse partie d'une description complète, cela dépend du but de cette description et de ce que celui qui la reçoit fait d'elle. » (Wittgenstein, 2008)<sup>208</sup>*

En ce qu'il s'agit de la neutralité axiologique, Pierre Bourdieu déclare que la dichotomie faits/valeurs est « artificielle » lorsqu'il aborde le savoir engagé<sup>209</sup>. Il nous dit qu'« *il y a dans la tête de la plupart des gens cultivés, surtout en science sociale, une dichotomie qui (me) paraît tout à fait funeste : la dichotomie entre scholarship et commitment - entre ceux qui se consacrent au travail scientifique, qui est fait selon des méthodes savantes à l'intention d'autres savants, et ceux qui s'engagent et*

---

<sup>205</sup> Dumez, H., *Méthodologie de la recherche qualitative*, Vuibert, Paris, 2013.

<sup>206</sup> Cité par Dumez.

<sup>207</sup> Dumez, H., *Méthodologie de la recherche qualitative*, Vuibert, Paris, 2013.

<sup>208</sup> Wittgenstein, Ludwig, *Fiches*, Gallimard, Paris, 2008 (cité par Dumez).

<sup>209</sup> Bourdieu, P., Pour un savoir engagé, *Interventions (1961-2001)*. *Sciences sociales et action politique*, Agone, Marseille, 2002.

*portent au dehors leur savoir. L'opposition est artificielle et, en fait, il faut être un savant autonome qui travaille selon les règles du scholarship pour pouvoir produire un savoir engagé, c'est-à-dire un scholarship with commitment. »*<sup>210</sup>

Dans le cadre de notre objet de recherche qu'est le désordre, la question de la distinction entre faits et valeurs se pose. À ce titre, nous avons été confrontés à la question du descriptif/normatif dans l'appréhension du désordre et nous avons noté une évolution dans notre manière de retranscrire les données de terrain que nous intégrons dans notre axe d'analyse. Lors du traitement des données de terrain, on relève qu'il n'est pas possible d'analyser le désordre indépendamment du fait qu'il est porteur de normes et de jugements de valeur, malgré notre volonté de départ de le penser autrement.

Le mot désordre en soi est de nature à la fois descriptive et normative. Il est une sorte de fait/valeur de concepts enchevêtrés. Putnam, dans *Fait/Valeur : la fin d'un dogme, et autres essais*<sup>211</sup>, remarque que ces deux dimensions sont peut-être susceptibles d'être isolées, mais que l'intérêt de ces notions est précisément leur enchevêtrement essentiel. Ce concept est intrinsèquement sans séparation possible, à la fois descriptif et normatif. Il doit être considéré de cette manière car le normatif gouverne l'aspect descriptif. Pour Putnam, faits et valeurs sont imbriqués et il conteste ainsi la dichotomie en remarquant que les descriptions associent des dimensions informatives et évaluatives et qu'elles enveloppent diverses normes logiques, esthétiques et éthiques.

Il relève alors pour nous, que lors du traitement des données de terrain, qu'il n'est pas possible d'analyser le désordre indépendamment du fait qu'il est porteur de normes et de jugements de valeur, ce qui par ailleurs permet de discuter notre approche ontologique initiale du désordre. Nous présentons les éléments de cette analyse dans le chapitre trois - Discussions et analyses.

Selon Sacks, la description, même d'un « objet concret » particulier, ne peut jamais être complète. La description, si longue et étendue qu'elle soit, peut être étendue à l'infini. « *C'est ce que nous appelons le problème du « et cetera » : à toute description d'un objet concret (ou d'un événement, ou du cours d'une action, etc.), quelle que soit sa longueur, le chercheur doit toujours ajouter une clause de et cetera pour permettre à la description de se fermer.* » (Sacks, 1963)<sup>212</sup>. De même, la description d'une action peut se faire en une phrase ou s'étendre à l'infini, le sens de la description pouvant changer selon son extension. La réflexion qui découle sur l'action et l'intention se trouve ainsi influencée par la multiplicité des descriptions possibles.

---

<sup>210</sup> Citation de l'article, Pour un savoir engagé de Pierre Bourdieu, *Le Monde diplomatique* (février 20002).

<sup>211</sup> Putnam, H., *Fait/Valeur : la fin d'un dogme, et autres essais*, Editions de l'Éclat, Paris/Tel Aviv, 2004.

<sup>212</sup> Sacks, H., Sociological description, *Berkeley Journal of Sociology*, 1963, Vol. 8 : 1-16.

Nous faisons ainsi attention dans l'exploitation des données de terrain aux relations qui existent entre les différents acteurs que la description permet de mettre en avant. Cependant, la question de l'essentiel se pose. Nous avons choisi d'élaborer la description à partir de notre point de vue d'observateur directe des situations et du point de vue des agents observés *in situ*. Nous soulignons cependant que ces derniers ont constitué le noyau même du système descriptif et ont constitué le point de vue initial auquel nous avons ajouté les faits observés. Au travers de cette forme de restitution des données, nous avons voulu identifier les éléments contextuels pertinents, qui ont un impact sur le sens des actions et interactions des agents. La description des interactions et des contextes se révèle être un outil précieux qui nous permet d'accéder aux données du terrain pour la discussion théorique que nous proposons.

Pour en arriver à ces restitutions, nous avons commencé par déterminer notre champ d'investigation empirique. Nous sommes allés progressivement à la rencontre des agents organisationnels, leur avons expliqué notre démarche et avons intégré de jour en jour l'équipe jusqu'à nous confronter au même titre qu'eux aux situations de perturbations qu'ont occasionnées les grèves nationales au sein de l'organisation.

## **2. Deuxième partie - Les méthodes de recueil de données empiriques**

### **2.1 La détermination du champ d'investigation empirique – l'action en situation**

Comprendre les acteurs et leurs actions dans une démarche de recherche qualitative à visée compréhensive ne peut se faire que dans un contexte ou en situation. Se pose donc le choix du champ d'investigation empirique et de l'unité d'analyse au sein de ce champ. En ce sens, nos choix méthodologiques ont été déterminés en fonction de notre objet de recherche qu'est l'analyse de la tension désordre-fiabilité et les enjeux de recherche que suscite cette tension.

En ce qui concerne le champ d'investigation empirique, notre étude a été conduite principalement auprès des agents d'escale de la gare de Paris Saint-Lazare (PSL) de l'entreprise SNCF sur une période de neuf mois. Les agents d'escale sont responsables notamment des autorisations opérationnelles des départs de trains en gare. Nous présentons ci-dessous le déploiement de notre démarche au sein de l'entreprise, dès les premiers échanges avec les personnes concernées et le contexte organisationnel étudié.

Notre série d'entretiens, d'observations et de recueil de données au sein de l'entreprise s'est déroulée en trois phases distinctes.

Un premier contact avait été effectué auprès d'un des cadres de l'entreprise lors d'un congrès de l'Institut pour la Maîtrise des Risques (IMdR), dont le thème était « Innovation et Maîtrise des risques », auquel nous assistions.

En vue de déterminer le périmètre d'intervention de notre étude et avant les observations et entretiens avec les agents opérationnels (à savoir, les agents d'escale de PSL), la phase de préparation au terrain a consisté en une série d'échanges formels et informels avec les cadres de l'entreprise comprenant le responsable de la Division Facteurs Humains de la Direction de la Circulation Ferroviaire, le chargé de mission de la Direction Sécurité Système et Projets (DSSP) et l'adjointe au chef du pôle Facteurs Organisationnels et Humains de la DSSP de l'entreprise.

A la suite de la présentation de nos objectifs de recherche, ce premier contact nous a permis d'intégrer la Direction Sécurité Système et Projets de l'entreprise, au département Management, Facteurs Humains et Europe. Le choix de la gare de Paris Saint-Lazare s'est imposé à nous puisque c'est là que se situe l'essentiel des services et des locaux administratifs de la DSSP.

Cette première phase d'échanges et d'entretiens avait pour objectif de présenter notre démarche de recherche auprès de l'entreprise SNCF et de pouvoir définir auprès des cadres un périmètre d'intervention qui pourrait être analysé dans le cadre de cette recherche. Le sujet de la thèse était discuté et présenté comme suit à la direction du service : « Analyse et compréhension des liens existants entre des situations de désordre organisationnel et les risques opérationnels qui y sont associés ».

Il a été convenu avec les cadres consultés que le point de départ de l'étude se ferait sur les problématiques et difficultés rencontrées par les agents d'escale de la gare, responsables notamment des procédures d'autorisation de départ des trains, du bon fonctionnement de ces opérations et de la sécurité des voyageurs. Quelques dysfonctionnements ont été évoqués, comme la problématique des portes non fermées alors que des trains sont autorisés au départ, ou des retards de trains, qui impactent le bon déroulement des opérations en gare. Outre le rôle central qu'a l'agent d'escale dans la régularité du service et la sécurité des trains et des voyageurs en donnant le départ, il est également l'intermédiaire entre les voyageurs et le service rendu par l'entreprise. Il a aussi pour mission en gare de veiller à orienter et informer les voyageurs et est garant du bon fonctionnement des installations mises à leur disposition.

Toujours dans la phase de préparation, et avant l'appréhension du terrain avec l'équipe des agents d'escale, une deuxième série d'entretiens fut effectuée auprès d'individus à un niveau intermédiaire de la hiérarchie dans le service<sup>213</sup>, notamment le Dirigeant de proximité (Dpx Produit Train), responsable hiérarchique de l'équipe d'agents d'escale, qui ont été l'objet focal de notre travail. Outre les entretiens formels effectués dans son bureau concernant les enjeux de notre recherche, le Dpx nous a expliqué le métier des agents d'escale responsables des autorisations de départ en nous faisant assister à quelques séquences, avec les explications des chefs de service présents. Ces premières interventions sur le terrain (pour ce qui est des autorisations de départ de train en gare à proprement parler) se sont réalisées dans des périodes hors heure de pointe. Cela impliquait des situations plus simples à gérer par les agents. Lors de ces interactions, les agents ont pu évoquer de manière informelle

---

<sup>213</sup> Les entretiens sont inclus dans les annexes. Cf. Annexe 4.

ce qu'ils considéraient comme des difficultés et des situations perturbées, et les problèmes rencontrés à les appréhender.

Lors de la troisième phase de recueil de données, en immersion complète et au travers de la méthode d'observation participante, nous avons pu observer et interviewer les agents d'escale responsables des autorisations de départ de trains du réseau Transilien (les lignes Transilien desservent les gares de la banlieue parisienne) et du réseau Grandes Lignes (les gares en région).

Comme le mentionne Rochlin, la méthode d'observation participante est la seule capable de garantir une interprétation la plus fidèle possible des conditions dans lesquelles les acteurs d'entreprises à haute fiabilité exercent leurs tâches et appréhendent les risques. Par cette méthode, nous étions au coeur de l'action. Sans prétendre à une objectivité illusoire, nous pensons avoir bénéficié de conditions optimales pour cette étude avec un accès quasi illimité au service et aux agents d'escale.

Au préalable, nous avons constitué nos « orientations théoriques »<sup>214</sup> en construisant des grilles d'analyse du désordre (au travers de l'ontologie du désordre) et du désordre organisationnel (au travers de l'état de l'art du désordre organisationnel dans la littérature de gestion) et, à partir de notre terrain d'investigation, nous avons établi des unités d'analyse en liaison avec nos questions de recherche.

Pendant cette troisième étape, nous avons passé de nombreuses heures à observer et interagir avec les agents organisationnels lors de plusieurs moments clés du service que nous détaillons plus loin dans la partie « L'échantillonnage empirique et le déroulement du processus de recueil de données ».

Cependant, malgré la formalisation de notre démarche initiale - définition de la problématique, détermination des questions de recherche, délimitation d'un champ d'investigation empirique, détermination des unités d'analyse, design d'un protocole de recherche, recueil du matériau, traitement des données, identification des résultats - notre objet de recherche s'est redéfini progressivement au cours de notre démarche. Du risque opérationnel, nous nous sommes focalisé sur la question de la fiabilité de l'entreprise face à des situations de perturbations.

Le tableau ci-après énumère les trois phases dans la conduite des entretiens. Il met en évidence les différentes personnes interviewées et leurs fonctions respectives au sein de l'entreprise. Ces entretiens ont constitué le socle des données obtenues du terrain pour notre analyse. Par ce tableau nous notons

---

<sup>214</sup> WHYTE, W.-F., *Learning from the field: A guide from experience*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications, 1984.

l'évolution progressive de la préparation des entretiens qui étaient formels et informels semi-directifs et des objectifs visés pour chaque catégorie de personnes interviewées.

Phases et méthodes de recueil de données	Personnes rencontrées et interviewées	Principaux objectifs visés par les entretiens
<p>Premier temps</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens formels et informels semi-directifs.</li> <li>- Prise de notes.</li> <li>- Echanges de mails et de documents internes.</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable de la Division Facteurs Humains de la Direction de la Circulation Ferroviaire</li> <li>- Chargé de mission SNCF - Direction Sécurité Système et Projets (DSPP)</li> <li>- Adjointe au chef du pôle Facteurs Organisationnels et Humains</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation de l'objet de recherche de la thèse de doctorat ;</li> <li>- Définition des enjeux pour l'entreprise : « Analyse et compréhension des liens existants entre des situations de désordre organisationnel et les risques opérationnels qui y sont associés »</li> <li>- Définition d'un périmètre d'intervention sur le terrain : « Les problématiques et difficultés rencontrées par les agents d'escale en gare de PSL</li> </ul>

Phases et méthodes de recueil de données	Personnes rencontrées et interviewées	Principaux objectifs visés par les entretiens
<p>Deuxième temps</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens formels et informels semi-directifs.</li> <li>- Prise de notes.</li> <li>- Echanges de mails et de documents internes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigeants de proximité (Dpx) Produit Train - UO Escale production PSL.</li> <li>- Formateurs d'Entreprise Pôle QSE - Etablissement de Lignes Transilien L, A, J.</li> <li>- Cadres au sein de la Direction sécurité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mise en perspective des intentions de recherche et les réalités du terrain.</li> <li>- Prendre connaissance du terrain sur les activités des agents d'escale en gare.</li> <li>- Premières approches de terrain en assistant à quelques séances de départs de trains en gare.</li> <li>- Accompagnement de quelques séances de départs de train lors de périodes dites « détendues » de la production.</li> <li>- Présentation aux différents membres de l'équipe.</li> </ul>
<p>Troisième temps</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens formels et informels semi-directifs</li> <li>- Observations directes</li> <li>- Observations participantes</li> <li>- Prises de notes</li> <li>- Enregistrements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agents d'escale</li> <li>- Dirigeant de proximité (Dpx) Produit Train</li> <li>- Contrôleurs de trains</li> <li>- Chefs de service du dispositif volontaires de l'information (gilets rouges)</li> <li>- Chefs de service du dispositif « gilets oranges »</li> <li>- gestionnaires des flux de voyageurs en gare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Récupérer librement les impressions des agents en situation</li> <li>- Observer et comprendre le déroulement des opérations</li> </ul>

Tableau 10 – Les trois phases de recueil de données

## 2.2 Le port du gilet rouge - dossard de l'entreprise

Il est à noter que, lors de notre période d'observation des situations perturbées relevant des journées de grève nationale et fortement suivie au sein de l'entreprise, nous faisons partie de l'équipe des agents d'escale et portions, de ce fait, un gilet rouge, estampillé « SNCF assistance »<sup>215</sup>. Le gilet rouge est un débardeur rouge vif portant le logo de l'entreprise sur le devant et SNCF ASSISTANCE au dos. Ce gilet est porté par les agents SNCF, chargés de l'accueil et de l'orientation des voyageurs en gare lors de périodes critiques telle une grève, une avarie majeure ou une carence en personnel. Vêtu de ce gilet, comparable à un uniforme, nous faisons ainsi partie intégrante de l'équipe. Lors des moments d'observation et d'entretien, les voyageurs s'adressaient à nous, comme à d'autres agents SNCF portant le gilet rouge pour toutes questions relatives au déroulement du service.

Ce dispositif, formalisé en 2010, vise à orienter et à rassurer les voyageurs. Les gilets rouges, chargés de l'accueil et de l'orientation des voyageurs, se nomment en réalité « volontaires de l'information » selon le jargon de la compagnie ferroviaire. Les volontaires sont des cheminots, autrement dit des salariés de la SNCF. Ils se déclarent disposés à effectuer cette mission et sont alors mobilisés pour quelques heures et placés sous l'autorité du personnel de la gare (l'« escale » en jargon SNCF). Outre l'orientation des voyageurs, les volontaires de l'information, selon les circonstances, peuvent être amenés à distribuer des formulaires de retard aux voyageurs, des bouteilles d'eau et, exceptionnellement, intervenir pour fluidifier la circulation dans le train lorsque celui-ci est bondé.

Ainsi, vêtu du gilet rouge, nous assistions aux opérations des agents d'escale, chargés des autorisations de départ des trains en gare. C'est un point important à souligner dans la mesure où nous étions au coeur même du dispositif mis en place par l'entreprise lors de ces moments critiques. Comme le démontrent nos observations et entretiens retranscrits sous forme de récits. Nous avons la possibilité d'observer les agents dans l'exécution de leurs tâches et étions confronté par la même occasion aux contraintes des autres parties prenantes lors de ces moments d'observation, car nous faisons partie de l'équipe. Une fois le gilet endossé, l'observateur que nous étions, se devait de pouvoir également répondre aux sollicitations des uns et des autres, à la fois des agents observés et des voyageurs. Nous nous efforcions de rester au plus près possible des agents et de les suivre au pas afin de pouvoir retranscrire le plus fidèlement possible nos observations et les échanges que nous avons concernant les opérations effectuées. Nous avons ainsi pris soin de retranscrire les différentes séquences des opérations en interrogeant les agents sur leurs perceptions et représentations des situations observées et les pratiques mises en oeuvre dans ces moments-là.

---

<sup>215</sup> Cf. Annexe 3 - Le port du gilet rouge, dossard de l'entreprise.

## 2.3 De l'intérêt de l'observation participante

L'observation, comme outil méthodologique, est inhérente à toute démarche scientifique. Conformément à notre volonté de vouloir comprendre, interpréter et analyser notre champ d'investigation empirique, nous avons opté pour la méthode de l'observation participante afin de pouvoir appréhender de l'intérieur le monde des acteurs observés, en prenant part aux conditions auxquelles ils étaient confrontés.

L'observation est une méthode qui permet de comprendre les mécanismes des interactions sociales. Cette démarche s'est révélée appropriée dans la mesure où nous étions confrontés à un environnement de travail nouveau et qui nous était étranger et extérieur au départ. Cette méthode nous a permis de nous intégrer, au fur et à mesure des échanges, au monde des agents. Au travers de l'observation participante et grâce au port du dossard de l'entreprise, nous avons pu expérimenter les mêmes situations et les mêmes problèmes que les agents. Tout en recueillant les données sur les actions, les perceptions ou opinions des agents, la participation était au service de l'observation. Nous pensons que cette démarche nous a permis d'avoir accès à des données auxquelles un observateur externe n'aurait pas eu accès. Dans une certaine mesure et progressivement, cela a permis aux agents de dépasser la posture du chercheur-observateur et de nous considérer comme l'un des leurs pour se dévoiler plus ouvertement et franchement. A l'instar de Pourtois et Desmet (1988)<sup>216</sup>, l'observation participante nous a permis de dépasser l'aspect descriptif de l'approche objective pour nous attacher à découvrir le sens, la dynamique et les processus des actes et des événements.

Nous avons voulu analyser la notion de fiabilité en mettant au jour les pratiques et les techniques des agents qui y contribuent, leurs rôles et leurs interactions.

Par cette démarche, nous avons voulu rechercher le plus d'informations possible sur les situations observées en nous intégrant à la vie des acteurs concernés par notre étude. C'est pour cela que nous nous sommes retrouvés également à passer du temps avec les agents, même lors de périodes creuses avec peu d'opérations à analyser. Le choix de passer beaucoup de temps sur le terrain avec les agents d'escale, comme méthode d'observation participante continue (Erickson, 1986)<sup>217</sup>, nous a permis de

---

<sup>216</sup> Pourtois, J.-P & Desmet, H., *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Mardaga, Paris, 1988.

<sup>217</sup> Erickson, F., Qualitative methods in research on teaching, *Handbook of research on teaching*, M. Wittrock (Ed.), Macmillan, 1986 : 119-161.

réduire les limites liées à l'appréhension de la complexité des événements et de dissoudre les perturbations éventuelles que notre simple présence pouvait produire auprès d'eux<sup>218</sup>.

La restitution des données recueillies sur le terrain s'est effectuée selon une double modalité. Il y avait d'une part la description narrative des notes de terrain, de l'autre les notes que nous consignons qui relevaient de nos interprétations, impressions et de notre compréhension des situations.

## **2.4 L'échantillonnage empirique et le déroulement du processus de recueil de données**

Dans un premier temps, nous avons pris le temps de rencontrer les agents de manière formelle pour expliciter notre démarche. Les personnes rencontrées dans le cadre des autorisations de départ de trains en gare se situent à plusieurs niveaux de l'échelle hiérarchique de l'organisation. Notre étude s'est focalisée principalement sur les agents d'escale en gare, opérateurs de terrain, qui ont pour fonction d'assurer la bonne marche des opérations lors des départs de trains. Nous les avons rencontrés à plusieurs reprises et dans des situations diverses afin de pouvoir mieux cerner leur environnement de travail et saisir globalement le monde de ces opérateurs, objet de notre travail.

Lors des premiers contacts, nous avons demandé aux agents de nous décrire, selon eux, des situations spécifiques de désordre. Librement, les opérateurs nous ont dévoilé, dans un premier temps, comment ils définissaient le désordre en tant que tel et le désordre au sein de l'organisation dont ils sont parties prenantes. Puis, ils ont abordé les facteurs qui leur semblaient constituer le désordre organisationnel, enfin l'impact du désordre sur le fonctionnement de l'entreprise et la fiabilité de celle-ci.

Dans un deuxième temps, nous avons suivi et observé les agents lors des opérations en gare afin de nous familiariser avec les différentes procédures relatives aux autorisations de départ de trains en périodes dites normales, soit sans perturbations apparentes dans les opérations.

Enfin, nous avons observé et interviewé les agents lors de moments considérés comme critiques. Nous avons recueilli des données lors des journées de grève nationale au sein de l'entreprise<sup>219</sup>, lors de départs à la veille des grandes vacances d'été, lors des veilles de week-end.

---

<sup>218</sup> Il nous est arrivé lors d'une séance d'observation de passer plus de cinq heures avec un agent.

<sup>219</sup> Cf. Annexe 2

Nous avons ainsi rencontré les acteurs à un rythme de trois à six heures par journée d'observation sur une période de six mois. Cette inscription dans le temps et la durée nous a permis d'établir une relation de confiance avec les agents qui nous ont considéré comme étant membre à part entière de l'organisation et ainsi comme étant un des leurs.

Notre méthodologie de recueil de données a constitué au final un corpus assez important et surtout très diversifié.

A titre d'exemple, pour ce qui est de la méthode opérationnelle de recueil des données, nous avons procédé en se fondant sur la grille d'entretien suivante :

L'objet de recherche : Comment l'agent organisationnel définit-il le désordre et son lien à la fiabilité.

Mots clés : représentation de la situation de désordre.

Nous sommes ici dans la représentation individuelle et collective du désordre

Exemples de questions posées :

- Qu'est-ce que le désordre? Comment le définir de manière générale?
- Qu'est-ce que le désordre dans l'entreprise? Est-il possible de le représenter? Comment est-il représenté dans l'entreprise? Quels en sont les principaux facteurs ou causes?
- Comment appréhendent-ils et gèrent-ils le désordre?
- Dans quelle mesure le désordre influence-t-il le déroulement des opérations?
- Qu'est-ce qu'ils mettent en place pour résorber les situations de désordre et en atténuer ses effets sur le déroulement des opérations
- Quels sont les moyens individuels et collectifs mis à la disposition des agents dans de telles situations?

Dans la mesure où les moments d'observation se faisaient sur le lieu de travail des opérateurs, les questions posées étaient à la fois formelles et informelles. Il était difficile pour nous de formaliser les entretiens effectués vu l'environnement dans lequel cela se faisait. En situation de travail, l'agent d'escale est toujours en mouvement lorsqu'il passe de train en train sur la plateforme afin d'exécuter ses tâches. La retranscription des réponses se faisait sous la forme de prises de notes. Avec l'accord de certains agents, nous avons pu enregistrer les réponses données avec l'aide d'un dictaphone, ce qui nous permettait de les suivre dans les opérations sans interrompre la cadence du travail effectué.

## 2.5 La définition des unités d'analyse

La richesse de notre terrain sous-tendant de multiples questions de recherche, il s'est révélé nécessaire pour nous de définir des unités d'analyse distinctes correspondant à des sphères d'observation bien précises. Nous avons choisi d'observer et d'analyser des moments considérés comme étant critiques au sein du service pour dévoiler les interprétations, actions et interactions des agents en situation de désordre afin de pouvoir confronter les situations aux grilles d'analyse préalablement définies.

Sur le terrain, l'idée des perturbations est la première que fait surgir la notion de désordre au sein de l'entreprise. Au cours de nos entretiens nous avons noté un glissement sémantique de la question du désordre vers la perturbation.

« Le mot désordre en tant que tel n'est pas un terme approprié et n'est pas utilisé au sein de l'entreprise. On parle plutôt en termes de perturbations ou de crises ici. »

Extrait de l'entretien avec le dirigeant de l'équipe Produit Train (Dpx)

UQ Escala production PSI - Etablissement des lignes Transilien L, A, J (Annexe V)

Certes, il est admis que le désordre existe dans l'organisation mais le terme désordre en soi est peu utilisé et ne prédomine pas dans les échanges. Il était plutôt question de perturbations ou d'événements perturbateurs que de désordres. Par ailleurs, au niveau de la communication en externe, l'entreprise informe les voyageurs des perturbations affectant le service ou les lignes de train. Ainsi la collecte de données pour cette recherche s'est faite en se focalisant sur ces moments de perturbations au sein de l'entreprise.

Les unités d'analyse choisies ont été les situations types de perturbation nous permettant de définir, dans un premier temps, les acteurs et services concernés, les facteurs contribuant à l'émergence du désordre, comment celui-ci se déploie dans les opérations et comment s'articule le désordre organisationnel avec les autres processus que nous retrouvons dans l'entreprise. La méthode de l'observation participante et des entretiens semi-directifs nous ont permis ensuite de croiser les différentes interprétations, actions et interactions des agents dans la situation.

Les observations et entretiens ont été effectués lors de moments clés selon des critères préétablis avec les agents. Nous avons recueilli les données lors de périodes dites 'normales' sans perturbations

apparentes ou exprimées comme telles en heures de pointe, principalement en début et fin de journée et hors heures de pointe. Les flux de voyageurs, très divers à ces différents moments de la journée, implique une gestion particulière des opérations que nous restituons dans notre étude.

Comme évoqué précédemment, de longues heures d'observations ont aussi été réalisées à des périodes dites 'critiques', notamment : lors des mouvements sociaux très suivis de juin 2014 ayant pour effet un effectif réduit, des suppressions de trains au départ, des retards, des flux constants et plus importants de voyageurs ; lors de veilles de week-ends ; lors de journées de rentrée scolaire après les grandes vacances d'été.

Étant donné le contexte du terrain d'étude et le rythme soutenu des moments d'observation, la prise de notes était un exercice par moment difficile car, tout en accompagnant les agents d'escale sur la plateforme de la gare pour les autorisations de départ des trains, vêtu du dossard de l'entreprise, nous étions également sollicité par les voyageurs. Ainsi, avec l'accord explicite de certains agents, nous avons pu enregistrer certains moments d'observation et d'entretien.

Dans la restitution des données, nous avons porté une attention particulière au rythme de travail des agents en notant scrupuleusement les différents départs signalés par le retentissement du poteau de service (PTS)<sup>220</sup> et les coups de sifflet des agents. De ce que nous avons observé, ces retentissements sonores présentent deux intérêts particuliers dans la procédure de départ de l'agent. D'une part, ils scandent le rythme de travail parfois très soutenu des agents d'escale lorsqu'ils passent de quai en quai pour effectuer les procédures de départ et accentuent le caractère machinal et répétitif de leurs tâches. D'autre part, ces retentissements sonores ont aussi pour but d'officialiser les procédures de départ vis-à-vis des voyageurs et ont pour effet de susciter des réactions de la part de ceux-ci et servent de vecteurs d'information (les portes du train vont se fermer, le départ est imminent) ou d'avertissement (le coup de sifflet de l'agent peut être utilisé par celui-ci pour dissuader les voyageurs d'essayer de monter dans un train prêt pour un départ imminent).

---

<sup>220</sup> PTS - Poteau de service.

Un samedi matin en gare de Paris Saint-Lazare - X Jour de grève

Un dérangement de la signalisation est indiqué en gare affectant 2 axes de train au départ - les lignes de Nanterre Université et de Cergy le Haut. Le trafic est perturbé - De forts retards et des suppressions de trains sont à prévoir.

L'événement perturbateur (dérangement de la signalisation) est survenu à 7H20 et le retour à une circulation normale des trains au départ de la gare est prévu à 9H30.

On peut noter plusieurs facteurs perturbateurs débouchant sur du désordre organisationnel dans cet exemple :

- Jour de grève - Effectifs réduits (désordre humain - désordre social - désordre organisationnel) (Un seul agent d'escale est présent sur le terrain en gare pour les autorisations de départ du réseau Transilien)
- Dérangement de la signalisation en gare (désordre de l'outil technique) affectant les trains à l'arrivée et, par conséquent, les trains au départ.
- Difficulté d'acheminement des trains à l'arrivée et au départ (désordre technique et/ou organisationnel et/ou humain)

Le train au départ de Nanterre-Université est supprimé.

L'encadré ci-dessus représente une unité d'analyse type relevant d'une perturbation observée sur le terrain. Par le biais des unités d'analyse, nous avons pu mettre au jour des événements perturbateurs types et les facteurs de désordre qui y sont associés, comme illustré dans l'encadré.

Nous retranscrivons en fin de journée les entretiens (effectués généralement selon un mode semi-directif), nos propres impressions quant aux différentes situations vécues avec les agents et le lendemain, le cas échéant, nous revenons sur les éléments ou actions de la veille.

La chronologie des événements a toujours été respectée lors de la restitution des données sous forme de récits descriptifs inclus en annexes.

### **3. Troisième partie - Le traitement des données**

Dans cette troisième partie, nous abordons la manière que nous avons utilisée pour traiter et analyser les données. Du matériau recueilli du terrain lors de nos observations et entretiens s'est posé la question de savoir comment l'étudier. Notre démarche de conceptualisation et de validation des connaissances que nous souhaitons apporter dans cette thèse s'inscrit dans le cadre de la théorisation ancrée par le biais de l'analyse inductive des données et ce afin de créer du sens des données brutes.

#### **3.1 La théorisation ancrée au moyen de l'analyse inductive des données**

Comme élaboré précédemment, le principe de la théorisation ancrée consiste à faire émerger des cadres conceptuels et théoriques du matériau recueilli du terrain d'investigation empirique. Notre recherche, relevant d'une démarche qualitative et exploratoire, s'inscrit dans le cadre de l'analyse inductive de notre objet d'étude. Ce type d'analyse nous permet de donner un sens au matériau en ce qu'il s'agit d'établir les liens entre les objectifs de la recherche et les catégories découlant de l'analyse des données et de proposer, d'une part, une conceptualisation théorique du désordre organisationnel à partir de ces catégories, et d'autre part, une mise en tension entre la conceptualisation du désordre organisationnel ainsi effectuée et la question de la fiabilité.

Nous proposons ici de préciser notre démarche quant à la manière que nous avons choisie afin de traiter les données recueillies sur le terrain et de discuter les portées de l'analyse inductive de notre travail.

A partir des données recueillies du terrain, la question s'est posée de savoir comment définir un type de raisonnement et arriver à la conceptualisation du désordre organisationnel. En ce sens, comment, à partir des observations, entretiens et faits recueillis auprès des acteurs, pouvons-nous aboutir à une conceptualisation théorique ? L'analyse inductive, en tant qu'ensemble de procédures systématiques, permet de traiter les données qualitatives en ce sens, ces procédures étant elles-mêmes guidées par les objectifs de la recherche. L'analyse inductive suppose que nous fassions émerger des catégories à partir du traitement et des interprétations des données brutes de terrain pour faire apparaître des dimensions encore inexplorées sur une problématique précise.

Comme le mentionne Thomas<sup>221</sup>, dans son article sur l'approche inductive générale pour l'analyse et l'évaluation des données qualitatives, l'utilisation de l'analyse inductive permet :

- de condenser les données brutes, variées et nombreuses dans un format régulier,
- d'établir des liens entre les objectifs de la recherche et les catégories découlant des données brutes,
- de développer un cadre de référence ou un modèle à partir des nouvelles catégories émergentes (Thomas, 2006).

Nous avons choisi de restituer et de regrouper les entretiens et observations dans un format type récit descriptif de ce que nous observons sur le terrain. Ces récits comprennent la description des actions des agents mais également les échanges verbaux et non-verbaux de ceux-ci. Ces échanges entre nous-même et les agents, entre les agents et entre les agents et les voyageurs sont importants car ils nous permettent de comprendre les interprétations, les intentions et les actions des agents en situation. Le recours à la description de ce qui est observé sur le terrain (et restitué dans les annexes de la thèse) relève d'exemples types de différents moments d'observation. À ce titre, la totalité de nos observations et entretiens n'est pas restitué dans les annexes de la thèse. Nous avons dû opérer un choix qui se justifie par l'exemplarité des moments restitués renvoyant à d'autres moments analogues vécus dans l'entreprise.

Malgré l'absence d'hypothèses explicitement énoncées en début de thèse, nous voulions savoir ce qui fait fiabilité dans le service étudié au sein de l'entreprise en partant du principe de le désordre y est probablement pour quelque chose. Notre objectif de la recherche était de pouvoir identifier dans quelle mesure le désordre organisationnel constitue une des logiques organisationnelles contribuant à la fiabilité de l'entreprise. En ce sens, lors de l'analyse des données, nous avons mis en évidence des éléments du matériau nous permettant de déterminer une corrélation entre les catégories émergeant du traitement des données et les objectifs de la recherche. Ce travail s'est fait de manière exploratoire dans la mesure où les catégories qui nous permettent de conceptualiser le désordre organisationnel ne sont pas en premier lieu penser dans une visée fiabiliste. Il nous importait au préalable de saisir les propriétés du désordre organisationnel et de l'intégrer dans la conduite de l'entreprise.

En affinant les catégories, la conceptualisation du désordre organisationnel nous semblait probant au moyen des catégories qui émergeaient des données. Par abstraction, nous avons, dans un premier temps, isolé de leurs contenus les éléments a priori de la connaissance des situations observées et

---

<sup>221</sup> Thomas, D.R., A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data, *American Journal of Evaluation*, 2006, Vol. 27, n° 2 : 237-246.

analysées. La connaissance sur le désordre organisationnel est obtenue grâce à une synthèse, en appliquant des formes a priori de notre jugement aux données sensibles révélées par les catégories et en isolant certains aspects de ces catégories pour les soumettre à une évaluation thématique.

Reprenant les apports de Thomas, Blais et Martineau citent un ensemble de principes qui permettent d'analyser efficacement des données qualitatives dans un mode inductif et qui nous ont guidé dans l'élaboration de notre conceptualisation du désordre organisationnel et de notre démonstration :

- l'analyse des données doit être guidée par les objectifs ou les questions de recherche qui ciblent spécifiquement les objets devant être étudiés par le chercheur,
- l'analyse se fait en prenant soin de lire à plusieurs reprises les données brutes et de les interpréter, ce qui en fait la composante principale de l'analyse justement nommée « inductive »,
- bien que l'analyse soit influencée par les objectifs de recherche au départ, les résultats proviennent directement de l'analyse des données brutes et non pas de réponses souhaitées par le chercheur. Ainsi, les objectifs de recherche, tels qu'ils sont formulés, fournissent un point de vue, une perspective au chercheur pour conduire l'analyse de ses données, mais ils ne constituent pas une série « d'attentes » à produire, c'est-à-dire des résultats spécifiques à obtenir « à tout prix »,
- l'objectif principal de l'analyse inductive est de développer des catégories à partir des données brutes pour les intégrer dans un cadre de référence ou un modèle. Ce modèle contient habituellement les catégories clés et les procédures identifiées et développées par le chercheur pendant son processus d'analyse,
- les résultats proviennent des multiples interprétations du chercheur qui est responsable du codage des données. Inévitablement, ces résultats sont construits à partir de la perspective et de l'expérience du chercheur qui doit prendre des décisions à propos de ce qui est plus important et moins important dans les données collectées,
- la confiance dans les critères de rigueur des résultats (*trustworthiness*) peut être évaluée en utilisant des techniques similaires à celles qui sont employées avec d'autres types d'analyse qualitative (Lincoln et Guba, 1985)<sup>222</sup>.

L'approche par l'analyse inductive soulève de nombreuses questions quant à la méthode de traitement du matériau que nous avons obtenu du terrain. En nous référant aux données recueillies au travers de nos entretiens et observations, nous allons aborder la question suivante, dans la mesure où celle-ci nous permet de construire un raisonnement débouchant sur nos résultats présentés dans le chapitre suivant :

---

<sup>222</sup> Blais, M. & Martineau, S., L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes, *Recherches Qualitatives*, 2006, Vol. 26, n° 2 : 1-18.

- Qu'est-ce que « donner du sens » à des données de terrain?

### 3.2 De la création de sens des données brutes

La notion de sens peut être appréhendée de différentes manières. D'une part, ce sont les individus qui donnent sens au monde, à leurs actions et interactions. Cette démarche inspirée du courant cognitiviste relève de l'analyse des processus cognitifs en jeu dans la pensée des individus donnant sens au monde. D'autre part, au travers d'une démarche phénoménologique, « donner du sens » se fait par le biais de la compréhension de la signification de sens par un individu.

Le sens des actions des personnes vient généralement « après coup ». C'est particulièrement vrai dans l'appréhension du désordre organisationnel, le sens étant attribué à l'action au moyen d'une échelle de comparaison et de recoupement.

Barbier et Galatanu<sup>223</sup> définissent plusieurs caractéristiques du processus de construction de sens :

- il peut être tout autant cognitif qu'affectif,
- il se réalise sur la base d'une certaine tradition interprétative,
- il implique une mise en relation des représentations préalables avec de nouvelles représentations,
- il implique aussi une opération de qualification des nouvelles expériences ou de nouvelles interprétations au regard des anciennes,
- il conduit à une transformation des représentations pour aboutir à une modification de l'identité de l'acteur qui construit du sens (Barbier & Galatanu, 2000).

Il est admis que la construction de sens est propre à chaque individu dans la mesure qu'il est influencé par des facteurs cognitifs et affectifs, qu'il s'agisse de la manière de percevoir la réalité ou encore d'analyser et d'interpréter des éléments d'information. Mais ce processus est également contextuel puisqu'il prend place dans un environnement social, culturel, économique et politique qui caractérise la situation vécue ou observée par l'individu.

Dans notre démarche d'analyse, nous nous retrouvons ainsi avec des données qui sont porteuses de différents niveaux d'analyse en termes de construction de sens. D'une part, nous avons les données brutes de terrain au travers des restitutions que nous avons faites des situations observées et le sens que nous donnons (nous-même) à ces données. D'autre part, il nous a fallu dégager également le sens

---

<sup>223</sup> Barbier, J.-M. & Galatanu, O., *Signification, sens, formation*, PUF, Paris, 2000.

que les agents ont voulu donner à la réalité organisationnelle observée sur le terrain. Dans la restitution des données et le traitement du matériau, nous visons le sens que l'agent observé et interviewé construit de sa réalité. Le fait de dégager ce sens nous permet de dépasser ce que les données brutes disent a priori.

Par le biais de la construction de sens, nous avons voulu analyser le contenu des données dont nous disposons et que nous avons retranscrites afin d'en permettre une compréhension éclairée. Pour notre analyse, ce travail suppose, d'une part, la compréhension du sens explicite des données et, d'autre part, le dévoilement d'une signification implicite : le sous-jacent au travers de l'interprétation que l'on en fait. Pour ce faire, nous nous basons principalement sur la méthodologie proposée par Paillé pour ce qui est de l'analyse par théorisation ancrée<sup>224</sup> que nous enrichissons au travers des apports sur l'analyse du contenu, notamment les apports de L'Écuyer<sup>225</sup>.

Lors de nos observations et entretiens, nous nous sommes focalisé non seulement sur les actions et interactions des agents en situation, mais également sur le discours de ces derniers. L'analyse de contenu se révèle pertinent, dans la mesure où il s'agit d'un ensemble de techniques d'analyse des discours utilisant des procédures systématiques et objectives de description permettant le traitement méthodique du contenu implicite et explicite des discours en vue d'en classer et d'en interpréter, par inférence, les éléments constitutifs. Comme le révèle Richard<sup>226</sup>, l'analyse de contenu permet de découvrir, par une méthode rigoureuse d'analyse des discours, la signification des messages contenus dans le matériel étudié. La mise en relation des discours permet de mesurer la complexité du phénomène étudié et de dégager une vue d'ensemble de celui-ci. Étant donné que l'analyse de contenu fait appel à l'interprétation d'un contenu explicite mais également d'un contenu implicite, les risques de dérapage dû à la subjectivité sont très présents. C'est pourquoi la catégorisation et le codage, prônés notamment par la méthodologie de Paillé doivent être faits de façon très rigoureuse et être régulièrement objectivés afin de réduire les biais et d'augmenter la fiabilité et la validité des données.

---

<sup>224</sup> Paillé, P., L'analyse par théorisation ancrée, *Cahiers de recherche sociologique*, 1994, n° 23 : 147-181.

<sup>225</sup> L'Écuyer, R. L'analyse de contenu : notion et étapes, Dans J-P. Deslauriers (dir.), *Les méthodes de la recherche qualitative*, Sillery : Presses de l'Université du Québec, 1987.

<sup>226</sup> Richard, S., L'analyse de contenu pour la recherche en didactique de la littérature. Le traitement de données quantitatives pour une analyse qualitative : parcours d'une approche mixte, *Recherches Qualitatives*, 2006, Vol. 26, n° 1 : 181-207

## Conclusion du chapitre II

Ce chapitre II a exposé la méthodologie adoptée pour notre travail de recherche. Comme évoqué dans notre introduction, dans notre travail de thèse, nous souhaitons dévoiler les enjeux du désordre en termes de fiabilité organisationnelle, ce qui place notre travail dans l'induction.

Notre travail relève d'une analyse qualitative des données recueillies du terrain, à visée exploratoire et compréhensive. Les données recueillies du terrain sont restituées dans les annexes sous formes de notes et de récits et comprend la restitution factuelle de nos observations et les échanges verbaux et non-verbaux des agents observés, ainsi que des notes d'analyse et d'interprétation que nous faisons lors de la collecte des données.

Dans ce chapitre, nous avons exposé les différentes étapes de la collecte de données qui s'est effectuée principalement par le biais de l'observation participante au par le biais d'une immersion complète dans le service des autorisations de départ des trains en gare de Paris Saint-Lazare. Afin de mieux comprendre la complexité du monde des agents d'escale, plusieurs séries d'entretiens de préparation au terrain furent nécessaires au préalable. Nous avons présenté ainsi les trois phases distinctes quant à la manière dont nous avons procédé pour le recueil de données.

Notre démarche par l'observation participante nous a permis de nous intégrer progressivement dans l'équipe des agents d'escale, jusqu'à à endosser le dossard de l'entreprise pour les épauler lors de certains moments clés d'observation, notamment pendant les périodes de grève au sein de l'entreprise. Cela nous a permis d'être au plus près de l'action et de pouvoir restituer, le plus fidèlement possible, ce qui s'y passait. En outre, l'observation participante nous a permis de dépasser l'aspect descriptif de l'observation pour nous permettre de découvrir le sens, la dynamique et les processus des actions et des événements. Notre démarche était constituée à la fois d'entretiens formels et d'entretiens informels.

L'accent a été porté sur des moments clés de gestion des opérations relevant de moments critiques. Notamment lors de la combinaison de plusieurs événements qui participent aux perturbations auxquelles est soumis le service.

À la suite du recueil des données, notre démarche de conceptualisation et de validation des connaissances s'est effectuée dans le cadre de la théorisation ancrée au moyen de l'analyse inductive des données.

Afin d'assurer la vigueur scientifique nécessaire à l'élaboration de la connaissance, nous avons croisé principalement deux méthodes d'analyse des données, relevant de la recherche qualitative : le codage et l'herméneutique. L'interprétation des données, au sens de l'explication et la traduction de celles-ci, nous permet de dévoiler avant tout les sens cachés de ce que nous avons obtenus de nos observations. L'interprétation relève de la compréhension des signes. Lors de l'analyse des données, nous posons la question des significations équivoques rattachées à ces signes et du sens que nous pouvons en tirer.

Pour y parvenir, nous avons décrit dans ce chapitre le déploiement de notre recherche de collecte de données, de la première prise de contact au processus de construction de sens. Les résultats de notre démarche sont discutés et analysés dans le prochain chapitre.



## **Chapitre III - DISCUSSIONS ET ANALYSES**

## Introduction du chapitre III

Le présent chapitre expose les principaux résultats de notre recherche. Ce que nous avons relevé de notre champ d'investigation empirique par le biais de nos observations et entretiens au sein de l'entreprise SNCF, en termes d'appréhension et de gestion des situations perturbées et, par extension, du désordre organisationnel, nous a aiguillé vers des pistes d'explorations et d'analyses que nous présentons et discutons dans ce chapitre et les résultats de ces analyses. Nous proposons ainsi de revenir sur l'étude empirique que nous avons présentée dans le chapitre précédent pour la confronter aux corpus théoriques mis en avant dans le premier chapitre.

Dans un premier temps, nous proposerons une conceptualisation du désordre organisationnel. Premièrement, au travers de l'utilisation de la catégorisation et du codage multithématique comme instrument méthodologique pour la classification de notre matériau de terrain, nous avons catégorisé les ressemblances et dissemblances entre les discours des acteurs et leurs actions et les contradictions en termes de représentations du désordre organisationnel, dans la perspective de la théorisation ancrée. Deuxièmement, par une approche herméneutique, nous proposerons une manière de comprendre et d'analyser désordre organisationnel.

Dans un deuxième temps, nous démontrerons dans quelle mesure la dialectique ordre - désordre et le fait de conceptualiser le désordre organisationnel permettent de fonder les trois perspectives majeures que nous avons relevé dans la littérature de gestion des organisations à haute fiabilité présentée dans le premier chapitre en y incorporant des illustrations de terrain qui nous permettent de discuter ces perspectives. En confrontant les apports de la littérature sur les HRO et les déterminants du désordre organisationnel nous démontrerons dans quelle mesure le désordre se révèle être une des logiques organisationnelles contribuant à la fiabilité d'une HRO.

Pour ce faire, nous proposerons les axes d'exploration et d'analyse suivants :

- En premier lieu, notre étude nous permet de mettre en évidence les différents niveaux d'organisations possibles dans l'entreprise, au travers de la conjecture du désordre organisationnel, et leurs enjeux en termes de fiabilité ;
- Nous aborderons également la question de l'homme comme régulateur et/ou amplificateur du désordre organisationnel avec en filigrane la tension entre l'ordre rationalisant technicisé et le désordre humain et social ;

- Ensuite, pour ce qui est de la causalité entre désordre et fiabilité nous discuterons la question suivante : la fiabilité peut-elle se mesurer à l'aune du désordre organisationnel ?

Dans un troisième temps, nous reviendrons sur la notion de désordre et sa conceptualisation théorique et nous poserons la question de savoir dans quelle mesure le désordre peut être considéré comme étant l'essence même de l'organisation, sinon une des conditions essentielles de sa réalité. Ce qui nous permettra de proposer une discussion de l'approche normative dans la conception même de l'organisation à haute fiabilité.

Au moyen de notre méthodologie et de notre enquête de terrain, nous avons expérimenté une évolution dans nos méthodes, conduisant à une reconsidération de notre postulat de départ en ce qui concerne le désordre organisationnel, notre rapport à l'objet de recherche ayant sensiblement évolué parallèlement à notre méthodologie.

Nous concluons ce chapitre par des considérations théoriques sur le désordre.

# 1. Première partie - Le désordre organisationnel

## 1.1 La conceptualisation du désordre organisationnel : processus ou dynamique ?

Dans notre volonté de comprendre le désordre organisationnel et de le conceptualiser, la question s'est posée de savoir comment le penser et le définir. Comment l'appréhender et le concevoir : s'agit-il plutôt d'un processus ou d'un état ou bien encore des deux aspects à la fois ? Comme nous l'avons présenté dans notre état de l'art, le désordre organisationnel relève d'un paradoxe : il se révèle être multidimensionnel par l'entremise des différentes perspectives présentées : la dichotomie ordre/rationalisation – désordre, l'anarchie organisée dans les processus de décisions, les problèmes d'information qui participent à l'émergence du désordre, la dichotomie formel - informel ou encore le bruit comme principe d'auto-organisation.

Notre analyse des situations observées sur le terrain, relevant principalement de situations de perturbations, démontre qu'en plus de ces perspectives, plusieurs paramètres interviennent dans la conceptualisation du désordre organisationnel et il est possible de mettre en évidence les différents niveaux de caractérisation que nous avons relevés de notre terrain d'étude et que nous présentons ci-dessous.

Dans un premier temps, le désordre organisationnel que nous avons analysé relève d'un niveau micro d'analyse. Des facteurs endogènes et exogènes aux opérations de l'organisation que nous qualifions d'événements perturbateurs sont les premiers éléments perceptibles et déclencheurs de situations de variation désordonnée. Ces événements renvoient à des éléments perturbateurs - d'où notre focalisation de départ sur les perturbations - qui se heurtent aux processus normés et ordonnés de l'organisation. Nous pouvons retrouver dans une même situation de désordre organisationnel, à la fois un facteur endogène (exemple d'un effectif réduit ou une défaillance technique) combiné à un facteur exogène (des personnes sur les voies) qui impactent le déroulement des opérations. Ces événements perturbateurs peuvent être propres à l'organisation même, tant au niveau des outils techniques, des acteurs, des équipes que des processus organisationnels et peuvent intervenir à tout moment, étant donné la complexité du système. Nous verrons cependant que leur portée relative dans la dynamique n'est pas représentée de la même manière par les différents acteurs.

On serait tenté de considérer le désordre organisationnel sous un angle processuel. Cependant nous arguons que le désordre organisationnel renvoie à une dynamique plutôt qu'à un processus. Le processus renvoie à un ensemble de phénomènes se déroulant dans un ordre donné. À titre d'exemple, lorsque l'on parle d'un processus de fabrication, l'on se réfère à une suite ordonnée d'opérations aboutissant à un résultat. Le désordre organisationnel ne relève pas d'un processus et encore moins d'un procédé ou d'une procédure. Le procédé correspond à la manière méthodique employée pour parvenir à un résultat alors que la procédure désigne les manières suivant lesquelles on doit procéder et, par métonymie, l'ensemble des règles et des formalités qui doivent être observées pour aboutir à tel résultat. En vertu de ces distinctions, le désordre organisationnel se conçoit sous l'angle d'une dynamique. La dynamique tire son origine de la mécanique avant d'être employée avec des sens divers dans la médecine, les mathématiques, la sociologie et la psychologie. Dans le *Traité de la science dynamique*, Leibniz l'oppose à statique. La *science dynamique* est la « *science des forces ou puissances qui meuvent les corps* ». Appliqué à la sociologie, la dynamique étudie la vie en mouvement, le devenir, le progrès<sup>227</sup>. En psychologie sociale, Kurt Lewin introduit la dynamique de groupe en considérant qu'il fallait aborder le problème des groupes en concevant le groupe comme un ensemble dynamique et en le définissant non pas sur la base de la similitude des membres, mais sur la base de leur interdépendance dynamique. En référence au vocabulaire scientifique comme la géologie ou la démographie, le sens figuré de la dynamique relève de l'« *ensemble des forces en interaction et en opposition* ». C'est dans cette perspective, que nous inscrivons le désordre organisationnel comme relevant d'une dynamique et plus précisément d'une dynamique sociale que nous détaillons ci-après.

Un des traits déterminants du désordre organisationnel est qu'il se caractérise par un ensemble d'événements considérés comme perturbateurs (et non-perturbateurs). Les événements sont perturbateurs dans le sens où ils provoquent des troubles, mettent en désordre et dérèglent le fonctionnement normal du système organisationnel. Les perturbations (terme employé au sein de la SNCF pour désigner ces troubles et désordres) désignent un bouleversement survenu dans le système.

Ces événements se combinent et relèvent d'un particularisme inédit et unique. Le caractère exceptionnel, aléatoire et imprévisible des événements fait du désordre organisationnel une dynamique singulière.

Le désordre organisationnel se manifeste, à la fois progressivement ou par impulsions, de manière séquentielle ou en réseau, d'événements de variation et n'est pas un état stable mais une dynamique

---

<sup>227</sup> A. Comte, 1852.

bien particulière où le moment présent est en perpétuel devenir. La dynamique est imbriquée et restreinte à l'organisation. Elle est la combinaison de ces événements en concordance à un espace-temps donné intrinsèque au cadre qu'est la conception normative même de l'organisation sous-tendant l'ordre et la rationalisation. Dans le désordre organisationnel, un événement perturbateur peut déclencher d'autres événements perturbateurs et non-perturbateurs et renvoie ainsi au désordre comme une dynamique en devenir parallèlement aux processus d'ordre conceptualisés pour le fonctionnement de l'entreprise.

Les événements, actions et interactions constitutifs du désordre organisationnel se déploient dans le temps. Le désordre organisationnel s'apparente ainsi à une dynamique sociale faite d'événements, d'actions et d'interactions entre les individus et les processus organisationnels. Il est unique à double titre. Dans un premier temps, au niveau de sa conception, c'est un processus émergent fait de la combinaison d'événements perturbateurs, aléatoires qui, par définition, sont difficiles à prévoir et d'événements de régulation et d'ordonnancement. Dans un deuxième temps, il est unique dans la représentation que s'en font les acteurs de l'entreprise.

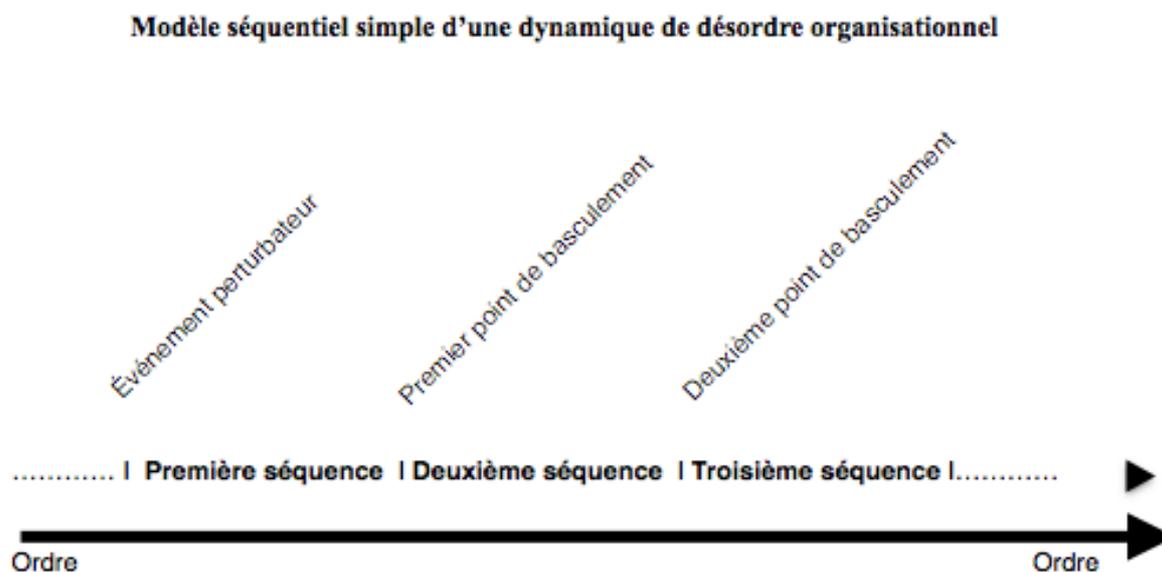
Le désordre organisationnel émerge d'une situation stable qu'un événement quelconque vient perturber. Il en résulte un état de trouble et de déséquilibre du système. Par l'action d'une force dirigée en sens inverse ou en orthogonalité, l'équilibre est rétabli. Le second équilibre est bien semblable au premier, mais les deux ne sont jamais identiques. Schématiquement, nous retrouvons ainsi un équilibre de début, perturbé par un événement, une action de régulation et un équilibre de fin. La fin de la dynamique de désordre est son pôle structurant.

Le désordre organisationnel est endémique et structurel de l'organisation. Ce sont des dynamiques émergentes, faites de l'association d'événements, qui peuvent se révéler perturbateurs ou résolvants et qui aboutissent à une situation. La fin de la dynamique - le résultat en termes de fiabilité - est son pôle structurant dans notre analyse.

## 1.2 Une représentation schématique d'une dynamique de désordre organisationnel

Lors de notre démarche compréhensive des dynamiques de désordre organisationnel, nous nous sommes intéressés aux discours tenus par les agents en situation, aux connaissances dont ils disposent sur les situations rencontrées, à leurs pratiques, à la façon dont elles interagissent face aux pratiques des autres agents et à leur évolution. Les dynamiques chronologiques et d'analyse séquentielle du désordre organisationnel mettent en série les différents éléments qui caractérisent les actions et interactions, et en donnent des vues synoptiques, pour ce qui est de la représentation.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, le désordre organisationnel relève d'une approche dynamique et, en ce sens, a un début (début de la dynamique sous la forme d'un événement perturbateur), un déroulement, fait de séquences successives ponctuées par des points de basculement (des actions et interactions de régulation et/ou d'autres événements perturbateurs), une fin (lorsque le



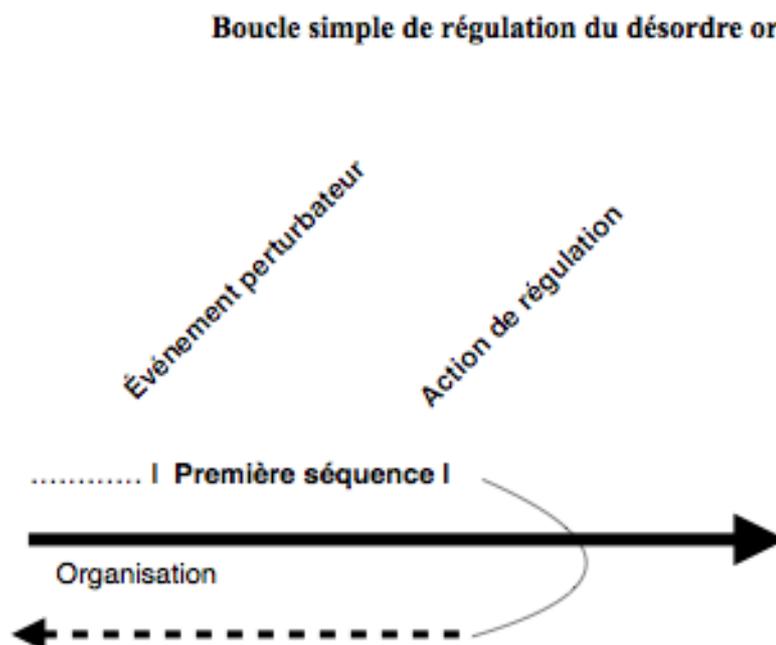
système retrouve sa forme d'équilibre souhaitée).

Le désordre organisationnel commence au début de la dynamique par un événement perturbateur qui s'inscrit dans un contexte d'organisation concret indissociable de la dynamique elle-même. Dans cette perspective, le désordre organisationnel ne peut être disjoint de l'organisation car il se nourrit des actions et interactions qui constituent l'organisation. Nous ne pouvons pas faire l'économie de ce qui précède le désordre organisationnel, à savoir le cadre d'organisation dans lequel il se manifeste. Cet

événement perturbateur initial peut relever à la fois de facteurs endogènes ou exogènes à l'entreprise et peut être d'ordre technique, humain ou organisationnel. Le début de la dynamique avec un événement perturbateur débouche sur une première séquence de désordre contigu aux processus d'ordre de l'organisation. Cette séquence est elle-même évolutive et peut connaître des changements au contact de points de basculement qui sont autant d'événements perturbateurs que des actions et interactions de régulation des acteurs et des processus organisationnels. Et ainsi de suite jusqu'au point de basculement qui détermine la mise en place d'une situation d'équilibre semblable à l'état antérieur d'ordre.

### 1.3 La question de la régulation ou le rétablissement d'un équilibre souhaité

Dans le déroulement du désordre organisationnel, le mouvement inverse peut se produire. L'agent intervient par une action de régulation permettant de revenir au stade initial et permettant de maintenir l'équilibre du système.



Initialement, les procédures d'ordonnancement sont mises en place par l'organisation et sont adoptées par les acteurs dans l'élaboration de leur mission. Ce cadre structuré et structurant procure tout un ensemble de règles, de processus et de normes guidant l'action et constitue un régime d'ordre sur lequel l'organisation se construit. Lorsque survient un événement perturbateur qui résulte en une première séquence de désordre organisationnel, une action de régulation prévue par l'entreprise est

mise en place par l'agent sous la forme d'une action ou d'un nouveau processus afin de ramener l'organisation au niveau antérieur. Comme l'a souligné Edgar Morin, la régulation en tant que rétroaction négative, déclenchée par la variation d'un élément, tend à annuler cette variation. La régulation résulte (donc) de l'action antagoniste d'un ou plusieurs éléments sur un ou plusieurs autres éléments, dès que ceux-ci varient au-delà d'une zone de tolérance et menacent la stabilité, l'homéostasie, l'intégrité du système (Morin, 1976)<sup>228</sup>.

Certains événements imprévus, au-delà de l'aspect perturbateur qu'ils revêtent, peuvent cependant se positionner en orthogonalité par rapport aux processus d'ordre et contribuent au déroulement des opérations et ne suscitent pas pour autant la boucle simple de régulation. Les différents points de basculement d'événements et les séquences de désordre qui en résultent se combinent et participent ainsi au déroulement des opérations. Dans cette perspective, le désordre organisationnel qui en découle contribue au fonctionnement de l'entreprise.

La boucle simple de rétroaction négative, lorsqu'elle intervient, peut revêtir la forme d'une action guidée par les processus d'ordre existants de l'entreprise mais pas seulement. D'une part, le point de basculement régulateur s'inscrit dans un cadre prévu par l'entreprise et, d'autre part, l'action de régulation s'inscrit dans le champ des possibles de l'agent, non formalisés par le prescripteur de règles. L'agent s'autorise une marge de manoeuvre en déviant de la règle en ce qu'il se représente l'action régulatrice participant au bon déroulement des opérations et dans la perspective du service rendu aux voyageurs. L'action de régulation mise en place par l'agent organisationnel se distingue ainsi des processus formels d'ordre et des processus représentés de régulation du désordre au risque de créer un point de basculement qui fait évoluer le processus de désordre.

L'action de régulation ne vise pas uniquement à rattraper la séquence pour revenir à un état d'équilibre initial mais s'inscrit dans une continuité des différents points de basculement qui débouchent alors sur le déroulement d'une opération en orthogonalité adjacent aux processus d'ordre et peut se faire au moyen d'actions et d'interactions non-prévues par ces processus. La question se pose de la prise en compte de ces processus de régulation informels dans l'appréhension du désordre organisationnel et de leur nature.

Ce modèle d'analyse est un outil permettant de comprendre le déroulement du désordre organisationnel en tant que dynamique. Les interrogations que suscite l'utilisation de ce modèle portent sur l'état antérieur contextuel qui sert de cadre normatif de l'organisation, le début de la

---

<sup>228</sup> Morin, E., Pour une crisologie, *Communications*, 1976, Vol. 25, n° 1 : 149-163.

dynamique, la nature des séquences, les facteurs et la nature des points de basculement et la fin de la dynamique.

**Le cadre normatif de l'organisation** relève des aspects rationnels, normalisés et souvent bureaucratiques comme évoqués dans le premier chapitre sur la prédominance de l'ordre et du rationnel au sein de l'organisation, malgré les remises en cause de ces régimes au travers des dysfonctionnements qu'ils engendrent en leur sein et les prises de conscience de phénomènes sous-jacents. Ce cadre normatif constitue le fondement sur lequel est apposé toute action organisante dans le système.

**Le début de la dynamique**, déclenché par un événement perturbateur se caractérise par des facteurs endogènes et exogènes à l'entreprise et renvoie à l'humain, à la technique, aux processus organisationnels et aux contingences socio-économiques. Lors de notre analyse, nous avons pu repérer plusieurs événements perturbateurs qui sont des sources de la dynamique. À titre d'exemple, le tableau ci-après reprend les différentes sources de désordre les plus significatives auxquelles les agents d'escale en gare de Paris-Saint-Lazare ont dû faire face dans la gestion de leurs opérations.

Les facteurs de désordre, comme événements perturbateurs auxquels ont été confrontés les agents d'escale en gare.

Contingences environnementales	Dysfonctionnements techniques	Facteurs organisationnels
		Mouvement social - réduction du personnel
Afflux de voyageurs en heures de pointe accentué par le nombre réduit de trains au départ		
	Dérangement du signal lumineux de départ	
		Difficulté d'acheminement de matériel et du personnel (à cause de l'effectif réduit)
		Suppression de trains au départ (mouvement social)
		Retards de trains à l'arrivée et au départ
		Absence de conducteur dans un train prévu au départ
Transbordement de voyageurs		Transbordement de voyageurs
Présence de personnes sur les voies		

Contingences environnementales	Dysfonctionnements techniques	Facteurs organisationnels
		Problème de coordination entre les services (train affiché au départ - absence de conducteur)
Essais de freins non réalisés	Essais de frein non réalisés	Essais de freins non réalisés
	Le temps de départ du train des quais de la gare	

Tableau 11 - Les facteurs de désordre

**La nature des séquences** s'apparente à un état (au sein de la dynamique).

**Les points de basculement** relèvent non seulement des actions et interactions de régulation prescrites par l'organisation mais également des pratiques tacites mises en oeuvre par les agents selon l'évaluation de la pertinence des actions. En ce sens, l'action de régulation en tant que pratique renvoie aux agents comme étant dotés d'un sens pratique, d'un système acquis de préférences et de capacités de perception.

**La fin de la dynamique** se caractérise par un retour à un état d'équilibre souhaitable et perçu comme satisfaisant au regard d'un enchaînement d'actions participant au bon déroulement des opérations. La particularité de la fin de la dynamique réside dans le fait qu'elle ne se mesure pas pour autant par l'agent organisationnel qui met en place des points de basculement de régulation ou de contrôle. La dynamique est assimilée aux flux des opérations jusqu'à ce qu'elle soit résorbée par l'organisation. À ce titre, les dynamiques de désordre organisationnel se confondent aux processus organisateurs.

## 1.4 Discussion - Les apports et les limites d'une conceptualisation du désordre organisationnel

Au travers de notre démarche de conceptualisation du désordre organisationnel, notre travail nous permet de mettre au jour les aspects suivants :

- Le désordre organisationnel se caractérise par l'existence de différentes composantes : un événement perturbateur endogène et/ou exogène en tension avec la conception normative de

l'organisation ; l'enchevêtrement de plusieurs événements dans un espace-temps donné même si ceux-ci varient dans l'espace et dans le temps ; une dynamique sociale qui se caractérise par le fait que le désordre organisationnel relève d'un particularisme aléatoire, inédit et unique.

- Le désordre organisationnel met en tension l'ordre et le désordre, le formel et l'informel. Ces dualités ne devraient pas être considérées en opposition mais plutôt comme des dichotomies complémentaires, participant au fonctionnement de l'organisation au travers de l'imbrication des procédures, des événements perturbateurs et des actions des acteurs.
- Le désordre organisationnel permet de questionner les frontières même de l'organisation en ce qu'il s'agit d'événements perturbateurs exogènes comme parties prenantes de ces dynamiques au sein même de l'organisation.

Malgré les éléments énumérés ci-dessus contribuant à une conceptualisation du désordre organisationnel, ce dernier souffre d'une limite conceptuelle essentielle qu'est son contextualisme. La portée de notre conceptualisation relève d'une situation précise d'observation et d'analyse et pose la question de son institutionnalisation. Dans notre cas présent, le désordre organisationnel est porteur de sens dans la mesure où il est ancré dans un contexte spécifique. La difficulté de son caractère inédit, composé d'événements aléatoires et alternants, pose la question de son ancrage institutionnel et nous interpelle quant à son aspect normatif.

Le désordre organisationnel, émanant de pratiques organisationnelles, participe par ailleurs à la mise en mouvement de ces mêmes pratiques. À ce titre, le désordre organisationnel est encastré dans les pratiques organisationnelles, elles-mêmes constitutives de l'organisation.

Le désordre organisationnel soulève des questions d'ordre épistémologique quant à son institutionnalisation. De notre analyse, il ressort que le désordre organisationnel est ce qui permet de faire le lien entre la prescription normative du fonctionnement de l'organisation et l'action en situation. Dans ce sens, l'appropriation de la dynamique par l'entreprise permet à celle-ci de faire face à un sort qui lui est inéluctable, l'émergence du désordre en son sein. C'est au moyen de la compréhension de la dynamique, de ses enjeux et de son *accompagnement*, et non de son occultation, que l'entreprise arrive à répondre aux impératifs qui lui sont soumis par la nature de son activité. En ce sens, le désordre organisationnel comme dynamique logique de l'organisation présuppose qu'il concourt également à la fiabilité de l'entreprise, au même titre que d'autres logiques organisationnelles relevées dans la littérature de gestion sur les HRO. C'est ce que nous allons

examiner dans les parties suivantes de ce chapitre en réponse à notre question de recherche : dans quelle mesure le désordre organisationnel contribue-t-il à la fiabilité de l'entreprise ?

## **2. Deuxième partie - Dans quelle mesure le désordre organisationnel contribue-t-il à la fiabilité de l'entreprise?**

### **Introduction**

Suite à la conceptualisation du désordre organisationnel comme dynamique inhérente de l'organisation, dans cette deuxième partie sur les discussions et analyses, nous souhaitons mettre en perspective cette dynamique aux pratiques des agents et de l'organisation afin de pouvoir évaluer son rôle dans la fiabilité d'une HRO.

Pour ce faire nous aborderons, dans un premier temps, comment l'analyse au moyen de la dialectique ordre - désordre permet de fonder les perspectives mises en avant dans la littérature sur la fiabilité organisationnelle. Par l'utilisation d'illustrations issues du terrain d'investigation empirique, nous confrontons les caractéristiques propres des HRO et celles relevées au sein de l'organisation étudiée à notre raisonnement sur le désordre organisationnel.

Dans un deuxième temps, il sera question du désordre organisationnel comme catalyseur de la création de sens au sein de l'organisation, au sens du *sense-making* de Weick. Dans ses analyses sur la fiabilité organisationnelle, ce dernier préconise que les HRO devraient développer des caractéristiques propres à favoriser les moments catalyseurs de la construction de sens. Dans cette perspective, nous nous pencherons sur la manière dont nous instituons que le désordre organisationnel, par sa nature et ses caractéristiques mises au jour dans notre conceptualisation, stimule et prend part à la construction de sens, indispensable à la fiabilité organisationnelle.

Dans un troisième temps, nous explorerons les liens entre désordre organisationnel et fiabilité au moyen de deux axes d'analyse significatifs qui ont émergé du traitement des données recueillies sur le terrain :

- Les enjeux des différents niveaux d'organisation possibles par le biais de la conjecture du désordre organisationnel.

- L'homme comme amplificateur et/ou régulateur du désordre organisationnel en orthogonalité avec la tension sous-jacente entre l'ordre technique et le désordre social.

## 2.1 L'entreprise ferroviaire SNCF présente-elle des propriétés caractéristiques des organisations à haute fiabilité?

En confrontant les données recueillies du terrain aux apports de la littérature sur les organisations à haute fiabilité, cette partie vise à mettre en évidence les pratiques et mécanismes propres aux HRO et à les analyser au regard de la tension ordre - désordre au sein de l'organisation. Dans un premier temps la dialectique ordre - désordre nous permet de fonder les trois visions de la fiabilité agrégées par Bourrier<sup>229</sup> comme illustré dans le tableau ci-dessous, à savoir, la vision humaniste, la vision systémique et la vision contingente de la fiabilité.

Perspectives des HRO	Propriétés substantielles	Pratiques observées sur le terrain relevant de la dialectique ordre - désordre
<p><b>Vision humaniste</b></p> <p>La fiabilité est d'abord et avant tout le fait d'individus.</p>	<p>La fiabilité d'un système est jugée à l'aune des ajustements pratiqués par les acteurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pratiques d'ajustement des agents d'escale dans la conduite des activités ;</li> <li>- Répartition informelle des tâches à accomplir ;</li> <li>- Hyper-vigilance des agents lors de certains moments clés des opérations ;</li> <li>- Transbordement de voyageurs.</li> </ul>
<p><b>Vision systémique</b></p> <p>La fiabilité est inatteignable par les moyens offerts par l'organisation.</p>	<p>Les organisations comme 'systèmes ouverts' possèdent des propriétés spécifiques qui sont les vecteurs de leur infiabilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La présence d'interactions complexes ;</li> <li>- Le caractère particulier du couplage technologie et organisation du travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreurs d'affichage des trains au départ ;</li> <li>- Système complexe, fortement couplé : problèmes de coordination entre les métiers (PRS - COE - Agents d'escale - Conducteurs) ;</li> <li>- Absence de conducteur dans quelques trains affichés au départ.</li> </ul>
<p><b>Vision contingente</b></p> <p>La fiabilité résulte d'un couplage réussi entre une organisation et son environnement.</p>	<p>Les HRO sont le fruit d'une bonne adaptation entre les demandes extérieures et la structuration des unités de l'organisation en retour.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visibilité et communication accrues en situation de perturbations vis-à-vis des voyageurs ;</li> <li>- Présence d'agents d'escale temporaires pour les autorisations de départ ;</li> <li>- Mise en place du dispositif gilets rouges, volontaires de l'information ;</li> <li>- Mise en place du dispositif gilets oranges, gestionnaires des flux voyageurs ;</li> <li>- Absence de contrôle en période de fortes perturbations ;</li> <li>- Distribution de plateaux repas, café eau.</li> </ul>

Tableau 12 - Les caractéristiques des HRO au sein de l'entreprise étudiée

<sup>229</sup>BOURRIER, M., *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, Collection Risques collectifs et situations de crise, 2001.

Ce tableau nous permet de voir dans quelle mesure le service étudié (les agents d'escale en gare) et l'organisation opèrent en termes de fiabilité en confrontant les pratiques observées sur le terrain par le biais de la dialectique ordre - désordre aux propriétés mises en avant dans la littérature sur les HRO dans le premier chapitre de la thèse. Ces pratiques relèvent tant du niveau individuel, par la mise en oeuvre de pratiques d'ajustement et la construction de sens que font les agents de leur environnement de travail, que du niveau du groupe, par la mise en place d'organisations informelles et éphémères, le temps que dure les perturbations auxquelles l'entreprise doit faire face et du niveau de l'organisation, par la mise en place de dispositifs spécifiques en situation d'urgence ou de crise, pendant la période qu'a duré le mouvement social au sein de l'entreprise.

Ces pratiques et mécanismes, analysés sous l'angle du désordre organisationnel, relèvent des événements perturbateurs endogènes et exogènes, à l'origine de la dynamique (absence d'un conducteur dans le train, mouvement social) et de son évolution par des points de basculement (transbordement de voyageurs).

Comme relevé précédemment dans la littérature sur les HRO, la fiabilité du système étant jugé à l'aune des ajustements pratiqués par les acteurs, il revient à ces derniers d'amender informellement les règles de travail comme les organisations prescrites de façon à réconcilier le 'réel' et le 'prescrit'. Cela se fait notamment par des arbitrages divers comme énumérés ci-dessous (extraits des entretiens et observations effectués sur le terrain en période de perturbations). Ces pratiques confirment l'importance des « bricolages ordinaires » dans la gestion de la dynamique de désordre organisationnel et participant à la fiabilité organisationnelle.

- Nous notons une hyper-vigilance accrue des agents d'escale dans l'accomplissement de certaines tâches lors de la procédure d'autorisation de départ dans les situations de perturbation. À titre d'exemple, lors du départ d'un train pendant la période de grève, l'agent d'escale reste très concentré et focalise son attention sur les écrans du poteau de service (PTS) jusqu'à ce que le train ait quitté complètement les quais de la gare et ce malgré les nombreuses sollicitations des voyageurs pendant ces moments-là. Les écrans du PTS permettent à l'agent d'escale de suivre en direct la progression d'un train au départ quittant un quai de la gare grâce aux différentes caméras prévues à cet effet sur le quai. Pendant cette manoeuvre, l'agent d'escale surveille le bon déroulement de l'opération et vérifie qu'il n'y a pas de voyageurs pressés qui essaieraient de prendre le train en marche. Cette vigilance est d'autant plus importante que l'attention de l'agent est sollicitée par plusieurs sources pendant les quelques minutes précédent et pendant le départ du train. Il y a les sollicitations des voyageurs, qui se renseignent souvent sur le train au départ qu'ils ont raté, et les échanges de

messages que l'agent capte sur sa radio. Ces messages ne le concernent pas nécessairement mais il les reçoit néanmoins.

- Un agent d'escale effectue une « mise en scène » symbolique de la procédure d'autorisation de départ vis-à-vis des voyageurs pendant la période de grève. Redoutant la précipitation excessive des voyageurs, les bousculades et éventuelles chutes sur la plateforme et sur les quais de la gare lorsque retentit le PTS au moment du départ, l'agent s'avance lentement du PTS, sort son sifflet, le fait tourner dans ses mains, 'joue' avec et rend la procédure de départ visible pour les voyageurs en attente avant d'entamer la procédure opérationnelle et ce afin d'éviter tout mouvement de panique et des chutes. Pendant les périodes de grève, les voyageurs, souvent plus nombreux car certains trains au départ ont été supprimés par manque d'effectif, attendent sur la plateforme pour vérifier quel sera le premier train à partir. Ils émettent l'hypothèse que lorsqu'un agent d'escale s'approche du PTS, le train est prêt à partir et généralement ils font confiance à ces signes extérieurs et visibles que leur adressent l'agent. Ce dernier anticipe leurs actions et, dans le but de les informer et de prévenir tout mouvement intempestif, met en scène la procédure de départ imminente.
- Des pratiques d'ajustement et des arbitrages sont mis en oeuvre par certains agents d'escale vis-à-vis des voyageurs lors des périodes de perturbations. Il arrive que l'agent ne finalise pas la procédure promptement au moment du départ du train et laisse une petite marge de manoeuvre à un voyageur pressé qui essaie de monter dans le train. Nous avons pu l'observer lors d'une situation précise en période de grève où une personne poussant un landau pour bébé essaie tant bien que mal de monter dans un train très bondé au départ. L'agent ayant effectué la procédure de départ fait retentir le PTS. Le signal sonore d'avertissement de la fermeture des portes et le sifflet de l'agent annoncent un départ imminent. Mais le voyageur essaie néanmoins de monter dans le train. Les premières voitures (en queue de train) étant bondées, la personne avec le landau accourt sur le quai de porte en porte jusqu'à pouvoir monter dans le train. L'agent d'escale retarde de quelques secondes la finalisation de la procédure et dit qu'il préfère attendre pour permettre à cette personne de monter dans le train afin d'éviter tout risque d'accident si les portes se referment et que le voyageur s'obstine à monter dans le train et force le passage. Plus tard, le même agent cependant refuse l'accès à un autre voyageur plus âgé dans les mêmes conditions de départ pour éviter de retenir et de retarder le train.

D'autres pratiques sont observées au niveau du groupe pendant ces moments de grève et de perturbation des circulations, et qui contribuent à la fiabilité de l'organisation. Comme le souligne Amalberti<sup>230</sup>, un des facteurs essentiels de la fiabilité consiste en la capacité qu'ont les organisations,

---

<sup>230</sup> AMALBERTI, R., *La conduite des systèmes à risques*, Presses Universitaires de France, Collection Le travail Humain, Paris, 1996.

le plus souvent au niveau des équipes, de récupérer les erreurs commises par les membres. La référence aux groupes est un élément déterminant dans la fiabilité d'une organisation comme l'évoque Weick. Il souligne l'importance de la référence au groupe plutôt qu'à l'organisation en soutenant que la fiabilité résulte d'une tension entre rigidité et flexibilité par des groupes qui gèrent les situations avec des marges d'erreurs minimales malgré le danger, que la situation soit normale ou dégradée. Nous avons ainsi relevé plusieurs pratiques au niveau du groupe qui vont dans ce sens :

- Des ajustements informels sont mis en place par les agents et ils se coordonnent entre eux en fonction de l'ouverture des voies pour le PRS<sup>231</sup> pour les trains au départ. Le PRS donne en amont le feu vert pour le départ d'un train par l'ouverture de la voie en gare. Ce qui permet ensuite à l'agent d'escale d'effectuer la procédure d'autorisation de départ. Pendant la grève, si la voie n'est pas ouverte par le PRS et que l'agent doit envoyer un autre train au départ, il se coordonne de manière informelle avec un autre agent qui attend l'ouverture de la voie.
- Toujours en période de grève, la répartition effective des opérations d'autorisation de départ peut se faire de manière informelle entre les agents, en fonction de qui est disponible, même si les agents sont répartis de manière formelle sur chaque groupe de trains à faire partir.

Notre analyse met en évidence une série d'actions et d'interactions qui ne sont pas formalisées mais qui sous-tendent une coopération efficace entre les agents d'escale et les autres corps de métier au sein de l'entreprise. Ces interactions informelles constituant des dynamiques de désordre organisationnel maintiennent tant la coopération que la fiabilité qui s'ensuit. Les agents d'escale semblent être conscients que la fiabilité de l'organisation est tout à la fois une propriété individuelle que collective et qu'elle émerge de ces interactions informelles.

D'autres caractéristiques majeures attribuées au fonctionnement des organisations à haute fiabilité et observables sur le terrain permettent d'inscrire la SNCF comme fonctionnant sur le principe des HRO. Nous relevons notamment les éléments suivants :

Comme mentionné par Rochlin, une HRO se caractérise par un usage flexible de la délégation d'autorité et une structure d'organisation spécifique en situation de stress, particulièrement en cas de crises ou d'urgences. Nous relevons au sein de la SNCF plusieurs dispositifs spécifiques mis en place pour gérer les tensions causées par la réduction des effectifs pendant les périodes de grève, les difficultés d'acheminement des voyageurs et les flux alternés en ce qui concerne la circulation des

---

<sup>231</sup> PRS pour Poste tout relais à transit souple (poste d'aiguillage).

trains. Comme nous l'avons évoqué, des volontaires de l'information (les gilets rouges), constitués de cheminots qui ne sont pas généralement affectés en gare, sont invités à venir sur le terrain lors de ces moments difficiles et ce afin d'aider les agents d'escale dans l'accomplissement de leurs activités et de servir de médiateurs auprès des voyageurs. Ce dispositif 'gilets rouges' est complété par d'autres du même genre, comme les 'gilets oranges' qui renvoient à des gestionnaires des flux de voyageurs sur les quais et dans les trains, le dispositif 'plan bac' destinés aux bacheliers devant se rendre à leurs examens qui a pour but d'identifier, d'accueillir, d'accompagner et de faciliter les voyages et transits de ces derniers. Nous notons aussi l'intervention et la présence d'agents temporaires faisant office d'agents d'escales en gare pour les autorisations de départ.

De constants efforts de formation sont aussi mis en place à destination des agents au travers notamment de la formation CRM (*Crew Resource Management*) à laquelle nous avons pu assister pour en comprendre le sens et les objectifs en termes de fiabilité de l'organisation. La formation CRM, née de l'analyse des accidents non explicables par la technique, les procédures ou la compétence technique des opérateurs, sert à échanger sur les pratiques réelles des agents, à identifier leurs limites et à apprendre à mieux les gérer pour favoriser la sécurité<sup>232</sup>. Les modules thématiques de travail de la formation CRM comprend : la conscience des risques, la gestion des erreurs, la gestion de l'attention, la gestion du doute, la coopération et la communication. L'accent est mis sur la compréhension de la part des facteurs humains dans les accidents et les incidents et la gestion des erreurs humaines et ce afin d'améliorer la sécurité opérationnelle en impliquant les facteurs humains et les principes de la gestion des risques. Le CRM est traduit au sein de la SNCF par « Conscience des Risques Métiers ».

Cette formation a pour objectifs d'aider les agents à :

- comprendre la part des facteurs humains dans les incidents et accidents ;
- gérer les erreurs humaines ;
- améliorer la sécurité opérationnelle en impliquant les facteurs humains et les principes de la gestion des risques.

Cette formation CRM participe aussi à l'existence d'un système récompensant les opérateurs pour le repérage d'erreurs et valorisant le partage d'informations à leur sujet, d'autant plus que c'est l'agent qui est invité à rapporter ses propres erreurs. La mise en oeuvre du CRM se fait selon 3 niveaux :

---

<sup>232</sup> Le CRM, pour *Crew Resource Management* (gestion des ressources de l'équipage), tire son origine des analyses effectuées suite à des accidents, généralement d'origine non technique, dans l'aviation, notamment l'accident de Tenerife en 1977. À la suite de cet accident, le CRM a été mis en place, au départ uniquement pour les pilotes, puis a été adapté pour le contrôle aérien, la maintenance de certaines industries, l'armée de l'air et l'exploitation ferroviaire. Le CRM se propose d'aborder l'impact des facteurs humains sur la performance et la sécurité en intégrant une approche plus complète de la gestion des risques (les risques objectifs et les risques perçus).

- de la part de l'agent, l'accent est porté sur la reconnaissance et le report de ses propres erreurs. Les agents sont invités à ne pas rester sur un sentiment d'échec, à analyser et à tirer des leçons de leurs erreurs avant la mise en pratique ;
- de la part de l'organisation, les formateurs insistent sur la nécessité pour l'organisation de mettre en place une culture juste et un système de retour d'expérience ;
- de la part du système, la formation CRM met l'emphase sur la visibilité des erreurs, le rattrapage et la tolérance de celles-ci et la résistance aux erreurs.

Cependant, malgré ces pratiques énoncées ci-dessus qui vont dans le sens des caractéristiques des HRO, nous notons également quelques lacunes au sein de l'organisation, notamment au niveau de la reconnaissance des compétences des opérateurs et de leur dévouement. Lors de nos observations et entretiens effectués auprès des agents d'escale, certains d'entre eux expriment le fait que cet aspect-là n'est pas très formalisé au sein du service de l'entreprise en ce qui les concerne. Nous relevons également l'absence de prise en compte des pratiques des agents d'escale temporaires présents sur le terrain pendant les périodes de grève et de perturbations. Pourtant, ces agents d'escale temporaires qui officialisent les autorisations de départ, mettent en place des pratiques différentes quant à l'appréhension des perturbations et des voyageurs. Des pratiques qui ne sont pas négligeables à prendre en compte par un retour d'expérience à la fin de leurs interventions. Sauf que nous constatons que tel n'est pas le cas dans notre étude de terrain. Lorsque la situation redevient normale, les agents d'escale temporaires retournent à leurs postes d'origine sans qu'il y ait un retour d'expérience sur les manières dont ils ont géré les perturbations.

Malgré les fortes contraintes auxquelles sont soumises l'organisation pendant la grève et les perturbations qui en résultent et plus particulièrement au sein du service des autorisations de départ en gare, la SNCF, par une culture de sécurité qui lui est inhérente, met en place volontairement et *inconsciemment* des dispositifs formels, structurés et informels qui lui permettent de parvenir à un niveau de performance humaine et de préserver un niveau de fiabilité acceptable dans la mesure où nous n'avons pas eu de retour d'incidents majeurs ou d'accidents graves lors de notre période d'observation dans ces moments critiques. C'est cette aptitude à intégrer les dynamiques de désordre organisationnel aux processus d'ordre et d'organisation qui nous conduit à prendre en considération les enjeux du désordre dans la fiabilité de l'entreprise. En dépit des perturbations et des confusions induites par celles-ci, l'action en situation dans le service des autorisations de départ de trains en gare, qu'elle soit d'ordre normatif ou de contournement des prescriptions (désordre organisant), a résulté en un système fiable.

Le mouvement de grève, la réduction des effectifs, les dysfonctionnements techniques, les voyageurs sur les voies, les conducteurs absents et les erreurs d'affichage sont autant d'événements perturbateurs qui sont soit à l'origine des dynamiques de désordre organisationnel soit des points de basculement qui amplifient les dynamiques. Ces événements perturbateurs interviennent dans un cadre normatif, structuré et ordonné. À ces événements perturbateurs s'ajoutent des points de basculement qui relèvent de mécanismes de régulation radicale ou de mécanismes d'atténuation de la dynamique afin de la rendre analogue aux processus d'ordre. Il est à noter, que l'agent d'escale, dans l'appréhension de la perturbation n'intervient que sur un point de basculement ou deux dans la dynamique.

Les pratiques relevées sur le terrain habilitent l'entreprise comme une organisation à haute fiabilité malgré les lacunes soulignées au sein du service étudié. Afin d'affiner notre analyse nous proposons de discuter ci-après d'autres paramètres concourant à la fiabilité de l'organisation, avec, dans un premier temps, la question de la création de sens. Il s'agit plus particulièrement de la création de sens procurée par la dynamique de désordre organisationnel.

## 2.2 Le désordre organisationnel comme catalyseur intrinsèque de la création de sens

Dans ses études sur la fiabilité organisationnelle, Karl Weick préconise l'intérêt d'une fiabilité dynamique - résultant de la tension entre rigidité et flexibilité - et non simplement statique, ancrée dans des procédures de gestion. Ces attributs de l'organisation fiable comme étant ceux qui permettent une souplesse dans les structures sont également mentionnés par Rochlin lorsqu'il relève les propriétés suivantes des HRO : une structure souple présentant des redondances ; des modes de pouvoir collégiaux et décentralisés en situation de stress et des processus de décisions flexibles, s'appuyant sur les équipes de travail.

Dans ses apports en termes de construction de sens, nécessaire à la fiabilité, Weick met l'accent sur le fait que la construction de sens est associée à la surprise, l'inattendu et la suspension d'une continuité des événements. Les HRO devraient ainsi développer des caractéristiques propres afin de promouvoir les moments catalyseurs de la construction de sens. Dans cette perspective le désordre organisationnel, comme dynamique caractéristique des perturbations auxquelles l'organisation est confrontée, est un catalyseur de la création de sens. Par sa nature et ses attributs, le désordre organisationnel induit (et, d'une certaine manière, force) la construction de sens par les agents et les groupes organisationnels. Il en est un élément essentiel dans la compréhension que se font les agents de leur environnement et des enjeux de leurs interactions. Dans cette partie nous examinons dans quelle mesure notre conceptualisation du désordre organisationnel permet d'éclairer le concept de *sense-making* de Weick, dans l'appréhension de la fiabilité au sein de l'organisation.

Nous avons défini au préalable le désordre organisationnel comme une dynamique sociale constituée de l'imbrication d'événements perturbateurs et d'actions de régulation dans un cadre organisationnel donné.

Une des questions de recherche émises par Weick dans l'étude de la fiabilité organisationnelle relève de la manière dont les acteurs dans l'interaction arrivent à réduire l'équivocité des situations. Est équivoque ce qui manque de clarté, ce qui est susceptible d'appréciations diverses, de créer la confusion<sup>233</sup>. Une distinction est à effectuer entre l'équivocité de l'incertitude. Dans les situations d'incertitudes, les acteurs sont en manque d'information. L'incertitude relève d'une chose qui n'est pas assurée, mal connue, imprévisible et qui suscite le doute. Les situations équivoques, pour leur

---

<sup>233</sup> Définition du dictionnaire de français Larousse.

part, offrent des contextes où l'éventail des interprétations et actions possibles est immense. Afin de réduire cet éventail d'interprétations et de réduire ainsi l'équivocité des situations, les acteurs construisent ensemble un sens à la situation. La fiabilité organisationnelle est ainsi présentée comme le résultat des aptitudes des agents à construire du sens, à s'organiser et se réorganiser pour anticiper et faire face à des situations imprévues et potentiellement risquées et dangereuses.

La conceptualisation du désordre organisationnel dans l'appréhension de la fiabilité renvoie à la dynamique sociale des agents organisationnels, constituée d'interprétations, d'actions et d'interactions se combinant dans l'espace et dans le temps pour répondre, malgré les contraintes, à un niveau de fiabilité acceptable. L'événement perturbateur à l'origine de la dynamique de désordre organisationnel (à l'instar d'un dérangement du signal lumineux de départ en gare) engendre une prise de conscience avivée de l'environnement organisationnel dans lequel évolue l'agent d'escale. C'est à lui que revient, dans son rôle de médiateur vis-à-vis des voyageurs, la charge d'assurer une partie des opérations pour le bon déroulement du service. En outre, l'agent se retrouve confronté à des contraintes techniques et organisationnelles sur lesquelles ses capacités d'intervention directes dans les processus de régulation et de contrôle sont circonscrites, pour ne pas dire inexistantes, au vu de la complexité des opérations, du cahier des charges qui lui est imposé dans la conduite de ses tâches et de ses propres compétences.

Les modifications qui s'ensuivent dans le déroulement des procédés repose sur la capacité de l'agent d'interpréter et de comprendre les enjeux de la perturbation sur le service rendu et sur ses propres aptitudes à y faire face. Malgré la marge de manoeuvre limitée qu'il a dans le rétablissement d'un ordre normatif souhaité (il ne peut intervenir sur la réparation du signal lumineux de départ), l'interprétation et l'appropriation que suscite cet événement perturbateur lui permet de construire du sens et de comprendre les enjeux de son rôle quant à la suite des opérations. Le désordre organisationnel contraint l'agent à une analyse plus affinée de la situation. Cette analyse se fait par l'interprétation qui vise à comprendre comment faire sens de ce qui se passe autour de soi et de remonter des signaux à leurs significations. Ainsi, en interprétant les événements et en faisant sens de ceux-ci, il est en mesure d'évaluer, à son niveau d'action, les potentialités qui s'offrent à lui et de réduire l'éventail d'actions possibles.

« Interpréter » indique la manière de percevoir, de saisir une chose offerte par le monde extérieur. Selon Platon, l'*hermeneia*<sup>234</sup> se situe dans un contexte. Il fait une distinction entre les objets qui ne

---

<sup>234</sup> Le terme latin *interpretatio* (de *interpretari*, « expliquer », « traduire », « prendre dans tel ou tel sens » traduit le grec *hermeneia*, qui a cependant un terme plus restreint.

posent pas de problème pour l'intelligence et les objets qui posent au contraire un problème parce qu'ils « frappent les sens par des impressions opposées ». On appelle « interprétations » ces impressions opposées<sup>235</sup> et non le travail de l'intellect destiné à éliminer leurs contradictions. Le paradoxe « désordre organisationnel » s'apparente à ces contradictions entre ordre et désordre, régulation et désorganisation. La gestion des perturbations ne se fait pas uniquement par une remise en ordre ou le rattrapage du désordre, mais également par le contournement de certaines règles avec la conviction que l'action effectuée par l'agent s'inscrit dans le champ des possibles et participe à atténuer le désordre existant. Grâce à ses interprétations (« *Je lui laisse un peu plus de temps pour prendre le train pour éviter qu'il bloque les portes et retarde le départ, ce qui causerait encore plus de problèmes* », « *Je préfère éviter qu'elle courre pour prendre le train, je me sens obligé de lui mentir sinon elle risque de freiner l'opération et de nous ralentir un peu plus* »), l'agent guide son action dans ce qu'il perçoit être la pondération nécessaire dans l'enchaînement des opérations de départ. La (re)mise en ordre et le rattrapage du désordre ne se fait pas par des processus de régulation mais sont plutôt restreints par le choix de possibilités d'action (l'équivocité de la situation) dont dispose l'agent à la suite de la construction de sens qu'il en fait. Cette (re)mise en ordre se fait selon un choix de possibilités d'action - l'appropriation de l'environnement et la construction de sens que suscite l'événement.

Weick identifie sept caractéristiques de la construction de sens :

- la construction de sens se veut un processus ancré dans la construction de l'identité ;
- elle est rétrospective puisqu'il n'est possible de bien comprendre une action qu'après l'avoir posée ;
- elle est génératrice d'environnements modelés par les agents organisationnels ;
- elle est sociale car elle s'inscrit dans les valeurs et interprétations partagées par un groupe d'individus ;
- elle est continue et évolutive ;
- elle est basée sur des signaux et des indices ;
- elle est vraisemblable pour les acteurs organisationnels.

« *How can I know what I think until I see what I say?* »<sup>236</sup> Comment savoir ce que je pense avant d'avoir vu ce que je dis? Par cette phrase sur le *sense-making* dans les organisations, Weick évoque à la fois le processus de construction de sens et l'acte d'organiser (au sens *organizing* du terme). Si le sens rend possible l'acte de s'organiser, celui-ci à son tour rend possible le sens. Les deux aspects

---

<sup>235</sup> République, 523b sq.

<sup>236</sup> (Weick, 1995, p. 61 ; Weick, 2001, p. 95)

*organizing* et *sense-making* relèvent d'une relation symbiotique qui se complète l'un l'autre. Les agents organisationnels s'organisent à travers et pour le sens. La construction de sens permet aux individus de partager des modèles mentaux, des valeurs et des croyances, de coordonner des activités et d'agir en interrelation.

La construction de sens, comme processus émergent des interprétations, sert ainsi de trame dans l'action de mise en ordre et d'organisation. Elle permet aux agents de construire leur réalité (« *énactent* » leur environnement) aux travers des interprétations qu'ils lui donnent. Puisque la création de sens est rendue nécessaire par l'ambiguïté inhérente à l'environnement, elle pourrait bien être, selon Weick (2001), la problématique centrale à l'action d'organiser

Comme souligné précédemment, pour Weick, la construction de sens est fortement associée à la surprise, à l'inattendue ou à l'interruption d'un flot d'événements. Dans cette perspective, le désordre organisationnel, par sa nature et ses caractéristiques, incite à la construction de sens. Le désordre organisationnel exige une compréhension plus fine de la situation et de ses enjeux par l'agent organisationnel.

Le désordre organisationnel tient également le rôle de l'évitement de la mise en place de systèmes de réduction des interprétations vers des interprétations simplifiées. Il suscite d'autant plus d'interrogations auprès des agents sur le déroulement des activités que la visibilité des opérations est incomplète et diversifiée pour ceux-ci. Il arrive qu'un train affiché au départ et bondé de voyageurs ne soit pas en mesure de partir de la gare à cause de l'absence du conducteur, alors que l'agent d'escale est prêt à mettre en place la procédure de départ. Par ailleurs, l'emploi d'agents d'escale temporaires résultant du manque de personnel, implique une diversification des expériences et des compétences avec des points de vue multiples sur les opérations. Le désordre organisationnel invite à la prise en compte de ces opinions diverses et la variété dans les analyses que se font les agents de leur organisation de travail. Par la difficulté exprimée de sa représentativité, le désordre organisationnel relève d'un caractère inédit et unique et traduit des différences profondes quant à l'enchaînement des actions de la dynamique. Certes des schémas émergent et peuvent se rapprocher de dynamiques vécues antérieurement par les agents : les événements perturbateurs relèvent couramment de dysfonctionnements techniques ou de processus organisationnels, les événements présents et passés ne sont jamais les mêmes. Par abstraction, le désordre organisationnel rappelle les pratiques mises en oeuvre lors de schémas précédents mais suppose une hétérogénéité d'évolutions possibles si les agents organisationnels ne réduisent pas l'équivocité des situations.

À cause de la réduction des effectifs en gare lors des grèves, des sollicitations diverses des voyageurs, un matériel roulant réduit, suite à la suppression de trains, qui sont autant d'événements perturbateurs contribuant aux dynamiques de désordre organisationnel, les agents d'escale sont en permanence sensibles à leurs contextes opérationnels pour pouvoir y faire face et répondre aux contraintes de la situation. Ils constituent la « ligne de front », « là où le vrai travail est fait », malgré l'absence d'une vue collective des opérations.

## 2.3 Les enjeux des différents niveaux d'organisation possibles au travers de la conjecture du désordre organisationnel

### Introduction

L'entreprise SNCF se conçoit comme une organisation mais la conjecture du désordre organisationnel renvoie au fait qu'il existe des organisations possibles. Cette conjecture est validée par le fait qu'en travaillant sur le désordre organisationnel, plusieurs niveaux peuvent émerger au sein d'une même organisation même si d'un point de vue rhétorique, il existe une continuité et une proximité produite sur la base des procédures qui renvoient à la SNCF comme une organisation entité.

Selon les modes de conception et de représentation du désordre, nous proposons de distinguer deux niveaux d'organisation :

- Dans un premier temps, il s'agit d'une approche normative de l'organisation de la part de ses concepteurs. Des procédures sont proposées et imposées et renvoient à la notion de '*compliance*' - *to report and to explain* ;
- Dans un deuxième temps, il relève d'une approche de la conduite de l'organisation au niveau opérationnel où il est question d'une sorte de bricolage, au sens intellectuel du terme.

Ces deux niveaux d'organisation sont validés suivant les conceptions et représentations des différents interlocuteurs. Qu'il s'agisse d'un concepteur de règles ou d'un opérateur de terrain, dans notre étude nous dévoilons des approches séparées de la conception du désordre organisationnel. Au travers de cette distinction, plusieurs questions se posent sur les enjeux du désordre organisationnel. En effet la conjecture du désordre organisationnel nous permet de mettre en tension une double dichotomie : le formel et l'informel, le savoir expert et le savoir profane.

Nous discutons ci-après les enjeux et les limites de ces tensions dans l'organisation de la fiabilité au sein de l'entreprise.

### 2.3.1 Le formel et l'informel

L'organisation formelle renvoie à la mise en oeuvre explicite de la fonction économique à laquelle doit répondre l'organisation spécifique du travail. Elle est une action collective et organisée correspondant à des modes opératoires réfléchis et standardisés dans la mesure où elle implique une logique de coordination des efforts entre les membres qui la composent et regroupe les différents niveaux techniques et hiérarchiques. Au travers d'une structuration et des règlements, l'organisation prescrit des modèles d'interactions entre ses membres, dans le but d'un accomplissement efficace des tâches. « D'où la tentation permanente de la gestion de « tout régler », d'une façon définitive, de pouvoir se ramener à une « organisation scientifique du travail », à un grand logiciel sur lequel les acteurs internes ou externes n'ont plus prise » (Martinet, 2013)<sup>237</sup>. L'organisation formelle correspond à ce qui est voulu et planifié.

L'organisation informelle renvoie à la fonction sociale qui se joue au sein de l'organisation. Les structures informelles émergent des relations qui s'établissent entre les membres de l'organisation formelle et elles sont parallèles à celle-ci. Comme le note Foudriat (2007)<sup>238</sup>, l'organisation informelle correspond aux comportements et aux relations qui se développent et existent de fait, sans conformité avec ce qui est attendu en regard des caractéristiques formelles. Elle correspond à ce qui est émergent et spontané.

Au-delà des différentes fonctions mises en avant de l'organisation informelle, notamment sur le plan socio-émotionnel et psychologique, ce qui nous intéresse dans le cas présent sont les enjeux de ces deux niveaux d'organisation quant au maintien de la fiabilité du système organisationnel. Comme nous l'avons relevé dans notre introduction à la thèse, lorsqu'il s'agit de la question de la sécurité dans les entreprises à haute fiabilité, il semble y avoir une pression vers plus de normes, de procédures et de processus de rationalisation. En admettant les intérêts liés à la normalisation et la procéduralisation dans la réduction des incertitudes et des angoisses et l'évitement des erreurs, nous posons cependant la question du désordre, qui, dans une certaine mesure, contribue également à la fiabilité de l'organisation.

Dans l'organisation formelle, il est admis que le caractère prescriptif des règles n'empêche pas les acteurs de les réinterpréter et de prendre des initiatives. Les acteurs affirment ainsi en permanence leur volonté d'autonomie par rapport aux règles officielles, au risque de produire des dérives ou des

---

<sup>237</sup> Martinet, A. -C. & Pesqueux, Y., *Épistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, 2013.

<sup>238</sup> Foudriat, M., *Sociologie des organisations - La pratique du raisonnement*, Pearson Education France, Paris, 2007.

dysfonctionnements. Les comportements des membres restent ainsi pour une part imprévisibles. Comme nous l'avons relevé dans le premier chapitre, l'organisation bureaucratique promeut l'avantage d'établir des règles communes et impersonnelles par décision collective. Cependant, elle se limite à la définition de l'efficacité mesurée à l'aune de l'effort de rationalisation réalisé par l'encadrement. Une des premières critiques de l'organisation rationnelle bureaucratique fut l'école des relations humaines<sup>239</sup>. Comme le note De Terssac, la théorie de la régulation sociale va dans ce sens également en ce qu'elle « ouvre une autre voie de pensée qui se détache radicalement tant de la « vision objectiviste » d'un univers pré-ordonné ou planifié que de la « vision subjectiviste » qui privilégie les décisions individuelles, la contingence et l'indétermination de l'action »<sup>240</sup>. La théorie de la régulation sociale analyse notamment la question de la « vie des règles » et de la place qu'elles occupent dans l'organisation.

Comme l'indique Pesqueux (2009), « *la fiabilité organisationnelle vise à éviter la désorganisation, figure duale en quelque sorte de l'organisation, venant ainsi mettre en exergue l'importance qui sera attribuée aux routines organisationnelles. La désorganisation va offrir un cadre permettant d'approcher les changements survenus et indiquer les réaménagements possibles des routines organisationnelles, réaménagements indiquant les contours d'un autre changement. Mais on se situe aussi sur une perspective qui déborde des routines organisationnelles stricto sensu pour viser aussi l'ordre et la discipline comme réponses possibles à la désorganisation. L'aspect protocolaire de la quête de la fiabilité organisationnelle sera ainsi plus de l'ordre de la discipline que celui des protocoles industriels et managériaux* ».

La déviation de la règle semble être tout aussi admise dans l'appréhension de la fiabilité que les processus de normalisation et de procéduralisation. C'est en cela que notre dialectique ordre-désordre nous permet de fonder la conception des HRO. En la confrontant aux fondements des HRO, nous retrouvons ainsi, au travers de formulations diverses, le désordre organisationnel sous-jacent aux pratiques mises en oeuvre dans l'entreprise et contribuant à la fiabilité de l'organisation. À l'instar de Weick qui réfute la fiabilité statique, ancrée dans des procédures, et qui promeut une fiabilité dynamique, nous retrouvons au travers de notre champ d'investigation empirique de nombreuses situations relevant du désordre organisationnel et de l'informel concordant à cette dynamisme.

---

<sup>239</sup> Cf. encadré p. xx - chapitre 1

<sup>240</sup> De Terssac, G., La théorie de la régulation sociale : repères introductifs, *Revue Interventions économiques* (En ligne), 2012, 45.

En période normale, la répartition des trains au départ se fait par groupe d'agents. Chaque groupe s'occupe de certaines lignes bien définies et les agents n'ont pas à traverser toute la plateforme de la gare pour aller donner une autorisation de départ. Mais en période de grève, comme aujourd'hui, où il n'y a que deux agents sur le terrain, ils passent de voie en voie, par moments avec plus de temps que d'autres. La répartition se fait de manière informelle entre les deux agents ce jour-là. Un des agents est absent pendant un long moment de la matinée.

(Extrait de la restitution des données de terrain - Cf. Les annexes)

« Ce genre de journée là, on a chacun notre groupe. Mais bon, comme hier, si j'ai besoin de lui sur le mien, je peux lui demander de venir et s'il a besoin de moi sur le sien, il peut me demander de venir. Comme des fois il y a des trains qui ne partent pas d'ici mais plus du fond (de la gare), on s'arrange en fonction des trains. »

(Extrait de la restitution des données de terrain - Cf. Les annexes)

L'agent X est en charge du groupe 4 aujourd'hui et l'agent Z du groupe 5. La répartition effective se fait de manière informelle bien que chaque agent soit affecté à un groupe. En fonction des trains qui roulent et des retards, ils s'ajustent mutuellement. « Des trains où il n'y a pas d'ouverture (de voie par le PRS), je suis obligé pour envoyer un autre, de lui demander de surveiller celui-là. C'est compliqué. Bon, on s'arrange comme on peut, mais ça fonctionne ».

(Extrait de la restitution des données de terrain - Cf. Les annexes)

### **2.3.2 La dualité savoir expert - savoir profane**

Comme le relève Pesqueux (2009), la fiabilité en situation dégradée repose sur la notion de résilience organisationnelle qui se caractérise par une capacité à résister aux chocs mais aussi à les éviter car ces chocs agissent en tant que destructeurs de sens. Le bricolage (pour éviter la référence à des comportements acquis du passé car inadéquats), les changements de rôles (qui stimulent l'importance de la référence à l'identité et aux processus d'identification - qui doivent donc exister), le respect mutuel (qui favorise l'expression de la « sagesse pratique ») sont ainsi à l'origine de cette résilience organisationnelle. La résilience, comme la capacité d'un élément à se remettre d'une perturbation, trouve ainsi son origine dans les interactions humaines.

La fiabilité en situation normale se traduit ainsi par la mise en place d'une logique de vigilance collective, lieu d'apprentissage organisationnel qui permet au groupe de définir les erreurs et les menaces.

Ainsi, il existe deux organisations en tension, l'une par rapport à l'autre et l'hypothèse de la cohérence entre les deux se faisant par l'artefact (la procédure). De la même manière que ces deux niveaux d'organisation renvoient à deux conceptions différentes du désordre, il en va de même de la conception de l'ordre. Il est possible de constater deux niveaux d'ordre, des 'ordres', du fait de la

coexistence des organisations : la rationalité procédurale en tension avec la rationalité pratique. Par le biais de l'analyse des micro-pratiques, nos entretiens ont visé à analyser le savoir profane de l'opérateur.

L'apprentissage opérant généralement par capillarité de l'un par rapport à l'autre et réciproquement, la question de la transmission de savoirs de ces deux niveaux se pose. Nous avons ainsi deux organisations en tension, l'une par rapport à l'autre. C'est en cela que nous fondons l'idée de désordre organisationnel. L'existence d'un savoir profane (niveau opérationnel) subjacent au savoir expert.

Les recherches effectuées sur les formes d'apprentissage organisationnel que mettent en place les HRO relèvent le fait que ces organisations ne fonctionnent pas sur les mêmes principes et mécanismes d'apprentissage que les organisations traditionnelles. Comme l'a évoqué Perrow, les HRO exploitent des systèmes organisationnels et techniques complexes et fortement couplés (Perrow, 1984). Dans ces systèmes, les erreurs peuvent se révéler irrattrapables et irréversibles. Le couplage serré accroît les risques d'intensification des erreurs en catastrophe. Ainsi, l'apprentissage par essais et erreurs est compromis, car impossible à effectuer en situation, au vu des répercussions des erreurs.

Par conséquent, l'apprentissage s'opère différemment. Il se fait, dans notre cas d'analyse par la projection et l'extrapolation de la dynamique de désordre organisationnel si celui-ci n'est pas contenu dans le cadre restreint de l'entreprise. L'essai - erreur est fait hypothétiquement par l'agent. La dynamique de désordre organisationnel implique un début par un événement perturbateur. L'extrapolation de cet événement perturbateur permet d'enraciner l'agent organisationnel dans son contexte d'intervention.

Dans cette perspective, la dynamique de désordre organisationnel sert de mécanismes d'apprentissage. L'agent d'escale se construit une réalité hypothétique des risques potentiels qu'encourent le système à la suite d'un ou des événement(s) perturbateur(s). L'identification de l'événement perturbateur en début de la dynamique et des points de basculement (d'autres événements perturbateurs et/ou actions de rattrapage) permet à l'agent d'escale de générer une réalité de l'opération lors de la procédure d'autorisation de départ. L'analyse qui s'ensuit relève des conséquences probables de l'événement perturbateur à l'origine de la dynamique et des points de basculement et par la même occasion permet d'éprouver les différentes interprétations possibles de la nouvelle situation.

Le désordre organisationnel est dynamique et met l'agent en mouvement. À défaut de simulations afin d'analyser les incidents et les accidents, l'apprentissage et la vigilance, par le biais de la

dynamique de désordre organisationnel, permettent de générer de l'expérience sans pour autant faire courir de risque au système.

La mise en tension de ces deux niveaux de savoir soulève la question de la prise en compte des facteurs humains dans l'évolution de la réglementation de sécurité, contribuant à la fiabilité du système. Nous examinons la question des facteurs humains dans la partie qui suit sous l'angle de l'homme comme amplificateur et/régulateur du désordre.

## 2.4 L'homme comme amplificateur et/ou régulateur du désordre en orthogonalité avec la tension sous-jacente entre l'ordre technique et le désordre social

Une des premières discussions qu'a soulevé l'analyse des données recueillies sur le terrain a renvoyé à la tension sous-jacente entre la technique et l'humain face au désordre dans la mesure où ces deux éléments se révèlent être des facteurs déclencheurs d'une telle dynamique. Cela dit, ils ne réagissent pas de la même manière dans la gestion de cette dynamique. Se pose alors la question des degrés de tolérance du désordre d'un point de vue de la technique et d'un point de vue de l'humain et de ce dernier en tant que régulateur et/ou amplificateur du désordre.

Dans bon nombre de situations, nous avons relevé que l'événement perturbateur d'une dynamique de désordre organisationnel relève d'un dysfonctionnement technique comme illustré dans le tableau ci-dessous (extraits de la restitution des données).

**Tableau 13 : Facteurs de désordre (d'ordre technique)**

Un dérangement de la signalisation est annoncé en gare, affectant deux axes de trains au départ - les lignes de Nanterre-Université et de Cergy-le-Haut. Le trafic est perturbé. De forts retards et des suppressions de trains sont prévus. Le dérangement de la signalisation est survenu à 7H20 et le retour à une circulation normale des trains au départ est prévu à 9H30.

«Nous avons aussi, je préfère vous le dire, des erreurs parfois à l'affichage. Ça nous est encore arrivé hier d'afficher un train, de le remplir et de devoir demander aux clients de rejoindre la plateforme parce qu'on n'a pas de conducteur. Et donc on essaie le moins possible de faire ça mais bon ça peut arriver.»  
(Point information - dispositif gilet rouges).

«Sur les matériels Corail comme ça, les portes, on ne peut pas les bloquer. Les gens peuvent courir, ouvrir les portes et monter.»

Dès mon arrivée, on nous annonce que des retards de trains sont à prévoir à cause de problèmes de signalisation dus à un dérangement du SLD - signal lumineux de départ.

Ces événements perturbateurs, relevant des dysfonctionnements de l'outil technique, impactent le fonctionnement des opérations de départs en gare. Dans une certaine mesure, ces événements sont

banalisés par les agents qui sont accoutumés aux faits, surtout lorsque ces défaillances techniques surviennent dans un enchaînement de circonstances. Ils ne prennent pas plus d'ampleur que les autres événements pour les agents en charge des opérations.

**Tableau 14 : Combinaison d'événements perturbateurs**

Le dérangement du SLD intervient un jour de mouvement social avec un effectif très réduit sur le terrain résultant en des difficultés d'acheminement des trains à l'arrivée et au départ.

De cette dynamique de désordre organisationnel émanent plusieurs événements perturbateurs que nous classifions de la manière suivante :

- le dérangement de la signalisation affectant les trains à l'arrivée et au départ - désordre technique,
- un effectif réduit en personnel en raison du mouvement social en cours - désordre organisationnel, désordre social, désordre humain,
- les difficultés d'acheminement des trains à l'arrivée et au départ - désordre organisationnel, désordre technique.

Dans l'*Éthique à Nicomaque*, Aristote distingue deux formes d'action, la *praxis*<sup>241</sup> et la *technè*. Alors que la première a sa finalité en soi, la seconde est toujours au service d'une fin autre, extérieure, comme un moyen. Le terme technique, à l'origine, comprend l'ensemble des règles permettant de mener à bien une activité. En ce sens, la technique n'est pas différente de l'art, de la science, ni de tout procédé et de toute opération permettant d'atteindre un effet quel qu'il soit, et son champ s'étend à l'ensemble des activités humaines. Rousseau, pour sa part, dans le *Discours sur les sciences et les arts*, note que le progrès des techniques n'entraîne pas nécessairement un progrès moral. Ainsi surgissent les premières conceptions pessimistes de la technique. La technique asservirait la raison à des fins purement utilitaristes.

<sup>241</sup> Le terme *praxis* désigne l'action, substantif déverbal de *prattein*, «accomplir une action». Aristote propose une distinction importante entre *praxis* et *poièsis*, dont le but est de séparer l'art (*technè*), qui constitue la compétence ou la maîtrise dans l'ordre de la «production», et la «prudence» (*phronèsis*), excellence de l'action, ou du moins excellence dianoétique (ou vertu intellectuelle) de l'action - la qualité de l'action étant tributaire de celle du caractère de l'agent (son *èthos*).

Nous notons une imbrication des différents événements et il revient à l'agent qui agit également en tant qu'intermédiaire entre les voyageurs et le service, d'assurer le bon déroulement des opérations, malgré les contraintes de telles situations. De par la disposition de son outil de travail, le poteau de service, l'agent d'escale de la gare PSL se retrouve directement confronté aux voyageurs lors des processus d'autorisation de départ. Il est facilement reconnaissable à son uniforme et à la casquette de l'entreprise et les voyageurs s'y réfèrent pour toute sollicitation qui va des différentes gares que le train au départ est amené à desservir aux mécontentements et injures lorsqu'un train est supprimé ou en retard.

C'est dans cette perspective que se pose la question de l'agent comme régulateur et/ou amplificateur du désordre organisationnel face au désordre provoqué par la technique. Certes, sa marge de manoeuvre sur les aspects techniques de telles situations est limitée, sinon quasiment inexistante. Il ne peut en aucune manière agir sur le rétablissement de la signalisation pas plus qu'il ne peut acheminer les trains en gare. Cependant, outre sa fonction de régulation de l'exploitation ferroviaire, sa fonction de service face aux usagers des trains, l'oblige à prendre en charge les difficultés des opérations que lui rapportent les voyageurs. Face aux contraintes de production, l'agent minore la défaillance technique et assume sa part de responsabilité en tant qu'acteur essentiel de fiabilité au travers des illustrations relevées ci-dessous.

Ce matin là, en raison du mouvement social en cours, un seul agent d'escale était présent à donner les autorisations de départ pour les trains de banlieue. Face aux contraintes techniques et organisationnelles, il met en place des pratiques particulières à l'attention des voyageurs. Parmi ces pratiques, nous retrouvons une 'mise en scène' symbolique de la procédure de départ de l'agent vis-à-vis des voyageurs à des fins de communication. Afin d'informer les voyageurs, il s'approche lentement du PTS, sort son sifflet, le rend visible, 'joue' avec et rend ainsi la procédure de départ plus visible pour les voyageurs en attente afin d'éviter les mouvements de panique et les chutes qui pourraient en résulter lorsque ces derniers entendent le retentissement du PTS annonçant le départ imminent du train.

Les artefacts de la technique font que l'agent est perçu comme étant techniquement manipulable et la raison comme rationalité par rapport à ces objectifs techniques.

Amalberti souligne qu'un des facteurs essentiels de la fiabilité consiste dans la capacité qu'ont les organisations, le plus souvent au niveau des équipes, de récupérer les erreurs commises par les membres. Si l'agent ne rattrape pas l'erreur, celle-ci poursuit sa course dans le flux opérationnel. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la fiabilité du système étant jugé à l'aune des ajustements pratiqués par les acteurs, il revient à ces derniers d'amender informellement les règles de travail comme les organisations prescrites de façon à réconcilier le « réel » et le « prescrit ». Nous avons relevé au cours de notre étude, en situation de perturbation occasionnée par le mouvement social, une répartition des départs qui se fait de manière informelle entre les agents même si ces derniers sont répartis de manière formelle sur chaque groupe de trains au départ.

Le rôle des opérateurs dans le maintien de la fiabilité dans un état opérationnel, caractérisé par du désordre organisationnel, va au-delà du simple fait d'éviter des risques ou de gérer des erreurs. Son rôle est également de disposer des capacités à faire face à des situations inattendues et ce, de manière efficace. Comme nous le relevons dans notre étude, cela se fait tant individuellement que collectivement.

Cependant, le paradoxe est que l'agent d'escale n'est pas toujours en mesure d'évaluer les enjeux de ces actions sur la fiabilité de l'entreprise. Cette fiabilité est dynamique et émerge d'une série continue de changements, d'ajustements des comportements et des pratiques, de compensations et de gestion des fluctuations (Weick, 1987). La fonction principale de l'agent d'escale dans la fiabilité est de rattraper les erreurs et les défaillances et de les minimiser au maximum, au point de minorer leurs enjeux, dans la mesure où il intervient pour rendre l'erreur ou la défaillance inexistante. Le résultat escompté est que tout se passe bien, malgré la défaillance technique.

### **3. Troisième partie - Le désordre comme essence de l'organisation ?**

#### **Introduction - la question de l'essence**

Nous avons évoqué dans les premières parties de ce chapitre, sur les discussions et analyses, dans quelle mesure nous considérons le désordre organisationnel comme faisant partie intégrante des logiques de l'organisation et participant à la fiabilité de celle-ci. En poussant la réflexion, nous proposons dans cette partie de penser et d'analyser le désordre comme étant l'essence même de l'organisation.

L'essence désigne la nature propre d'une chose, d'un être, ce qui la constitue fondamentalement. La notion d'essence désigne ce qui fait qu'une chose est ce qu'elle est, « ce pourquoi une chose est ce qu'elle est », et non autre chose.

Dans notre démarche qui consiste à penser le désordre comme étant l'essence même de l'organisation, se pose la question de savoir comment définir l'essence. Nous proposons, dans un premier temps, de nous référer aux discussions que soulève la notion d'essence en la reliant aux notions d'« accident », d'« existence » et de « phénomène ». Nous examinons dans cette partie les moyens et les limites par lesquels, par le biais de ces trois notions, nous pourrions faire du désordre l'essence de l'organisation. Dans un deuxième temps, en rappelant les principes d'une épistémologie des organisations et ce qui en constitue son essence par le biais des apports de la littérature en sciences de gestion, nous confrontons et discutons les fondements du champ de savoir spécifique à l'organisation au concept de désordre issu de notre validation empirique.

L'essence, comme terme de philosophie, est employée pour désigner ce qui constitue la nature d'un être et selon la tradition aristotélicienne, elle est opposée à *accident* et à *existence*. Le mot s'emploie couramment pour désigner l'ensemble des caractères constitutifs d'un être ou d'une chose. La théorie philosophique qu'est l'essentialisme renvoie à l'essence qui précède l'existence.

### 3.1 Essence, attribut, accident

L'essence se distingue de l'accident. La notion d'essence désigne ce qui appartient nécessairement à un être ou à une chose, contrairement à ce qui lui appartient seulement de façon contingente, qui relève de l'accident. Cependant, il y a pour Aristote, des « *attributs par soi* », c'est-à-dire des caractéristiques qui sans appartenir à l'essence d'une chose en dérivent nécessairement. Dans ce cas, ces caractéristiques ne sont pas accidentelles, mais nécessaires.

Le fait que l'organisation soit composée de dynamiques de désordre est un attribut par soi (c'est-à-dire nécessaire) de l'organisation sans pour autant la définir en tant que telle. En dépit de son caractère aléatoire, le désordre constitue un attribut inéluctable de l'organisation. L'accident, en tant que concept philosophique d'origine aristotélicienne, désigne tout « *ce qui appartient à une chose et qu'on peut dire vrai d'elle, mais non de façon nécessaire, ni de façon générale* ». Le désordre au sein de l'organisation n'est pas accidentel mais en est nécessaire.

Il ne peut y avoir d'organisation sans désordre, bien que le désordre ne définisse pas essentiellement une organisation. Dans cette perspective, la question du désordre comme essence de l'organisation se pose. Le désordre n'est pas l'essence (ou encore, ce n'est pas ce qui définit la nature) d'une organisation, mais c'est une caractéristique, une propriété, parmi d'autres, qu'elle ne peut pas ne pas prendre en compte. Le désordre relèverait des « *attributs par soi* » de l'organisation. L'accident invoque le sens d'un évènement soudain qui entraîne des dégâts. Certes, le désordre émerge et peut modifier brusquement le système organisationnel, mais dans notre cadre précis, il ne participe pas pour autant à la dégradation du système.

Le problème que nous rencontrons est que le désordre n'est pas simplement accidentel ni contingent, dans une organisation. Qui dit organisation dit ordre, par définition. La notion d'ordre entre dans l'essence de l'organisation. Mais il se trouve qu'il ne peut y avoir d'organisation sans qu'il y ait du désordre. On a là affaire à un attribut qui semble, non pas accidentel, mais essentiel.

## 3.2 Essence et existence

Distinguée de la notion d'essence, l'existence désigne le fait pour une chose d'être réelle, d'appartenir à l'ensemble des choses qui sont effectivement, par distinction aux choses qui ne sont que possibles ou imaginables. L'essence se distingue de l'existence, en ce que l'essence précède l'existence.

Pour Kant, l'existence relève des catégories de la modalité (possibilité, existence, nécessité). Elle n'est pas une propriété de la chose mais la manière dont la chose et l'ensemble de ses propriétés sont posés relativement à l'expérience. Cette adjonction de l'existence aux deux autres modes traditionnels que sont la possibilité et la nécessité est corrélative du fait qu'elle est donnée par la perception immédiate<sup>242</sup>. Cela implique que l'existence n'est pas un attribut (ou une propriété).

*Nous pouvons dire d'un homme qu'il est très grand et très maigre, qu'il possède telle ou telle qualité ; c'est possible, mais ça ne veut pas dire qu'il existe. Nous savons qu'il existe, mais nous ne le savons que si son existence nous est donnée par une perception immédiate. Nous pouvons dire que les trois angles d'un triangle sont nécessairement égaux à deux droits, nous avons affaire ici à une nécessité. Cela ne veut pas dire qu'un triangle existe, puisque c'est une figure construite par notre esprit.*

Existence, possibilité et nécessité sont des modalités d'un jugement. Un jugement portant sur l'existence d'une chose suppose qu'elle puisse s'appuyer sur la perception. L'existence est un prédicat réel. L'ordre entre dans la définition de l'organisation, dans la saisie de l'essence d'une organisation. et participe ainsi à son existence. Mais une organisation n'est pas une vue de l'esprit car elle existe. Donc on peut se poser la question de l'essence des choses qui n'existent que par notre esprit<sup>243</sup>. Mais quand on se pose la question de l'essence de l'organisation, de ce qui fait qu'une organisation est une organisation, on pose la question d'une chose qui existe. Nous percevons ainsi bien de l'ordre et du désordre et du désordre en son sein. À un observateur, l'organisation se manifeste et se montre (à voir et à étudier) par son contenu et sa durée et, comme nous l'avons évoqué, met en fonctions la coexistence de l'ordre et du désordre.

---

<sup>242</sup> Critique de la raison pure - Kant

<sup>243</sup> C'est le cas des entités mathématiques. Nous ne pouvons pas dire que  $\sqrt{2}$  existe.

### 3.3 Essence et phénomène

Pour Kant, l'essence « est le principe premier et intérieur de tout ce qui appartient à la possibilité d'une chose ». L'essence d'une chose est déterminable en tant qu'elle est envisagée dans sa possibilité<sup>244</sup>. Le phénomène renvoie à ce qui se manifeste ou apparaît. Le phénomène se manifeste directement aux sens au moyen des données de l'observation empirique. Il désigne les faits extérieurs qui se manifestent à la conscience par l'intermédiaire des sens. Pour Kant, le phénomène désigne tout ce qui est objet d'expérience possible et qui apparaît dans l'espace et le temps, par opposition à noumène, qui signifie « chose pensée »<sup>245</sup>. Le noumène, distingué du phénomène, est synonyme de forme intelligible ou d'Idée. Il désigne ce qui n'est pas du ressort de l'apparence (visible et tangible) mais qui ne peut être saisi que par l'entendement.

L'essence d'une chose et ce qu'est la chose en soi n'est pas la même chose. Nous avons ici affaire à des phénomènes, dans lesquels la science met de l'ordre.

*Exemple, prenons la loi de la gravitation universelle de Newton : les corps sont attirés en raison directe de leur masse et en raison inverse du carré de la distance. On établit des mesures ; on met en évidence un rapport constant et nécessaire entre des grandeurs mesurables et expérimentables. Mais on ne sait pas pourquoi il en est ainsi. Newton l'admet explicitement. On ne sait pas pourquoi il y a attraction, ni exactement ce qu'il faut entendre par ce mot.*

Nous ne connaissons pas les choses telles qu'elles sont mais telles que nous parvenons à les connaître. La science nous dit donc les choses telles qu'elles nous apparaissent être, mais non nécessairement telles qu'elles sont.

Nous parlons de l'essence d'une organisation en tentant de définir ce qu'elle est, à travers ses différentes manifestations, à travers toute sorte de phénomènes organisationnels. On saisit l'essence d'une chose (de l'organisation) par le biais des différentes façons dont elle nous apparaît. Il existe des phénomènes organisés qui constituent une organisation ; qu'est-ce qui fait qu'ils sont organisés ?

---

<sup>244</sup> Son « essence logique » d'après la terminologie scolaire kantienne.

<sup>245</sup> Ou « objet de la pensée ».

### 3.4 Peut-on penser le concept de désordre comme étant l'essence même de l'organisation?

À la suite de la confrontation de ces différentes notions, se pose la question du désordre comme essence de l'organisation. Pesqueux (2013) relève qu'une vision essentialiste suppose que l'on se réfère à des valeurs constitutives de l'essence même de l'organisation ou encore à des mythes comme celui de la rationalité et de l'efficacité (Mayer et Rowan, 1998). R. Chia propose de faire du changement l'essence de l'organisation ; cette vision est particulière à *l'organizing*.

Qu'en est-il du désordre? Le désordre, ne fait-il pas partie d'une des constantes de la vie des entreprises et plus globalement, des organisations, aujourd'hui?

Pour notre discussion, nous nous fondons sur deux axes quant à la définition de l'organisation : l'organisation considérée comme état (une entité qui recouvre l'ensemble des principes, des méthodes, des règles et des procédures qui définissent la structure et régissent son fonctionnement) et l'organisation considérée comme processus (au sens d'organiser, de faire de l'organisation). La définition même de l'organisation a évolué au fil des recherches effectuées à son sujet.

À la manière de Bernoux, l'organisation se définit par une division des tâches, une distribution des rôles, un système d'autorité, un système de communication et un système de « contribution - rétribution ». Elle se matérialise par la socialisation et les liens qu'elle met en oeuvre en son sein au travers d'équilibres et ce avec une visée fonctionnaliste<sup>246</sup>.

La définition de l'organisation a évolué au fil des années, conciliant rationalité et adaptation, avec des propositions plus ou moins contradictoires. Une déconstruction de la notion d'organisation s'est imposée dans la mesure où les buts ne sont pas rigoureusement définis, et où les préférences des agents ne sont ni stables ni claires et où la décision ne s'explique pas par un strict déterminisme mécanique.

Avec les apports de March et Simon (1958), la question de la rationalité mécanique de l'action a été remise en cause car elle est limitée. L'action est elle-même instable et changeante, parfois

---

<sup>246</sup> Comme nous le rappelle Pesqueux (2013), la racine du mot organisation est la notion d'« organe » qui marque sa conception fonctionnaliste.

opportuniste, parfois calculatrice (Crozier et Friedberg, 1977). Les limites d'efficacité de la rationalisation de Weber du fait des dysfonctionnements bureaucratiques qui paralysent le système furent mises en avant par Merton (1965) lorsqu'il relève que la bureaucratie contribue en un déplacement de ses buts ; sa lourdeur et sa rigidité font de l'observation des règles une fin en soi<sup>247</sup>. Selznick (1957), pour sa part, démontre que les dysfonctionnements bureaucratiques relèvent de l'existence de groupes ayant leurs objectifs propres au sein des organisations et propose la délégation du pouvoir comme un moyen efficace afin de palier à ces dysfonctionnements. Les critiques effectuées à l'encontre de l'organisation bureaucratique rigide et rationnelle proposent des moyens pour l'adapter afin de réduire les dysfonctionnements qu'elle génère.

Les expériences de Mayo et de son équipe démontrent l'influence de variables psychologiques sur l'efficacité au travail ; l'augmentation du rendement est due aux bonnes relations qui se nouent entre le contremaître et les ouvrières et l'intérêt porté aux employés par le biais des expériences contribue à l'amélioration du climat au sein de l'organisation. Ainsi le comportement de l'homme au travail ne dépend pas seulement de considérations matérielles mais également de ses affects, de son désir d'appartenance à un groupe et de son estime de soi. Parmi les conclusions de ces expériences, nous relevons notamment l'émergence d'un leadership informel indépendant de la hiérarchie. Mayo note l'existence d'organisations informelles au sein de l'organisation formelle et qu'il faudrait laisser à ces organisations informelles le pouvoir de fixer leurs propres règles et objectifs.

L'organisation formelle correspond à la mise en œuvre explicite de la fonction économique à laquelle doit répondre l'organisation du travail. Au travers des règlements, elle prescrit des modèles d'interactions entre ses membres, dans le but d'un accomplissement efficace des tâches. L'organisation informelle renvoie à la fonction sociale qui se met en place au sein de l'organisation. Elle émerge des relations qui s'établissent entre les membres de l'organisation formelle et se fonde sur une prise en compte des sentiments et exprime les valeurs propres aux groupes qui la composent.

La tension entre le formel et l'informel et la nécessité de trouver un juste équilibre entre les deux sont des éléments importants dans l'évolution de la définition de l'organisation en général et de l'organisation du travail en particulier. Ainsi Argyris (1955) met en lumière l'existence de conflits entre les exigences de développement des organisations classiques et les exigences de développement de ses membres au moyen du besoin de donner un sens à leurs tâches. Il propose notamment la modification des relations entre les personnels d'encadrement et les salariés afin d'encourager la prise

---

<sup>247</sup> Le phénomène de la « sub-optimisation ».

de responsabilités en adaptant la structure pyramidale de l'organisation, tout en ne la remettant pas en cause.

Crozier et Friedberg (1977) postule que l'organisation ne relève pas d'un modèle rationnel rigide mais d'un réseau complexe car mouvant et donc incertain, constitué d'interactions entre les différents acteurs qui la composent. En analysant le comportement social de l'homme au travail, ils relèvent que ce dernier n'accepte pas d'être considéré comme un rouage passif de l'organisation, mais qu'il tient à avoir ses propres buts et à disposer d'une certaine autonomie en développant au sein de l'organisation des stratégies rationnelles pour atteindre ses propres buts. Sa conduite n'est pas nécessairement claire et prévisible. Elle est orientée vers des objectifs multiples et qui s'exprime à la faveur des opportunités.

### 3.5 Le concept de désordre

Le mot concept porte en lui la marque de son étymologie (*concipere* dérivé de *cum* et de *capere* : « prendre », « tenir ensemble »). Un concept permet de saisir ensemble divers aspects d'une même entité. Le concept doit être distingué de la chose qu'il représente tout autant que du mot par lequel il est représenté<sup>248</sup>. Au-delà des divers distinctions effectuées à son sujet (concepts universels, singuliers, simples, complexes, etc.), celle de la « compréhension » et de l'« extension » est la plus fondamentale.

Par extension d'un concept on entend l'étendue des phénomènes qu'il réunit, et par compréhension, la définition précise de la chose que le concept permet de définir. Plus un concept est étendu moins sa compréhension est grande, plus il est précis plus sa compréhension est grande.

Par connotation d'un terme (le « désordre organisationnel ») nous entendons certains de ses attributs (dynamique sociale faite d'événements, processus singulier et aléatoire, état de déséquilibre). La connotation se distingue de la dénotation. Le sens dénoté du terme est le sens qui correspond à la description objective du phénomène alors que son sens connoté est celui qui correspond aux représentations culturelles et subjectives que le terme est susceptible d'évoquer.

En référence à la notion d'essence, toutes les caractéristiques évoquées précédemment qui appartiennent à l'organisation peuvent ne pas lui appartenir ou bien peuvent être soumises à des

---

<sup>248</sup> Non sans humour, Spinoza dit, « le concept de chien n'aboie pas ».

modifications dans le temps, sans pour autant que son essence soit changée. Son essence repose sur la juste équilibre entre ordre et désordre, le formel et l'informel, la rationnel et l'incertain. Les valeurs constitutives de l'essence de l'organisation ne peuvent pas faire l'économie du désordre dans la mesure où la réflexion sur ses processus (*organizing*) et ses pratiques relève non seulement de la rationalité mais aussi du contingent et de l'aléatoire. L'action (au sens *praxis* du terme) suppose un certain exercice de la pensée rationnelle de la part de l'agent mais est cependant conditionnée par le contingent. L'action implique une relation avec autrui, un autre agent, un manager, un client, un événement et elle est teintée à la fois par le rationnel et par l'affectif.

### **3.6 Discussion de l'approche normative dans la conception même de l'organisation et la fiabilité de celle-ci**

Au moyen de l'approche par le désordre, nous relevons des dissonances quant à l'application des normes dans l'organisation et posons ainsi la question de l'appréhension de la norme quant à la conception même de l'organisation et la fiabilité de celle-ci. Notre discussion relève du postulat que la norme constitue une des composantes connexes de l'ordre, dans la mesure où elle est formulée pour que la conduite des membres de l'organisation se conforme à des prescriptions et indique des comportements qu'il faut adopter ou qu'il faut éviter dans des situations données. La norme se propose de régler et d'intégrer la vie sociale. Elle est généralement associée à la règle et est employée au sens moral de la ligne de conduite à adopter. Elle implique la conformité au modèle majoritaire en place dans l'organisation et la règle qu'il convient de suivre dans la conduite des opérations.

Notre discussion se fait notamment par le biais des trois points suivants :

- Les limites de la norme dans les pratiques de régulation et de contrôle du désordre ;
- Les normes portent en elles-mêmes les germes de leurs dysfonctionnements ;
- La déviation de la norme contribue à la construction de sens par les individus ;

Dans un premier temps nous observons que la norme se heurte à des limites dans les pratiques de régulation et de contrôle des dynamiques de désordre. L'émergence du désordre et le repérage de ce dernier par les agents incite à des actions de régulation et de contrôle qui sont généralement édictées sous la forme de normes à adopter par les agents organisationnels. Les procédures de régulation et les normes peuvent être appréhendées comme des mises en ordre qui participent au fonctionnement optimal de l'organisation.

Comme nous l'avons noté au préalable, la mise en oeuvre des normes permet de réduire l'incertitude en définissant des modèles (pratiques, cognitifs ou éthiques) auxquels les individus sont censés se conformer. Les normes participent ainsi à une mise en ordre contribuant au caractère prévisible de l'organisation et relèvent d'une institutionnalisation durable et pérenne (de certaines normes).

Cependant elles sont aussi contingentes car fondées sur un arbitraire dont la légitimité est socialement située, en synchronisation avec un territoire et une époque et relèvent d'un caractère instable et éphémère. Les normes sont contingentes, ce qui explique qu'elles peuvent être remplacées par d'autres normes basées sur d'autres arbitraires.

La capacité des normes à ordonner et rendre l'action dans l'organisation prévisible est relative et matière à discussion. Nous relevons notamment qu'il est insuffisant de penser le contrôle et la régulation du désordre par les normes. Insuffisant dans la mesure où les actions de régulation et de contrôle relèvent d'autres paramètres que la simple utilisation de la norme et atteste ainsi de ses limites quant à la fiabilité.

Les actions de régulation et de contrôle relèvent de certaines marges de manoeuvre de l'agent, certains parleront d'improvisation, d'autres de la réconciliation nécessaire entre le réel et le prescrit. La fiabilité du système se mesure alors à l'aune des ajustements pratiqués par les individus en situation. La régulation se fait ainsi tout à la fois par le contingent et la diversité. De part sa nature inédite et aléatoire, le désordre suscite des actions de rattrapage et de régulation indéterminées par la norme dans la mesure où ces actions participent à l'ordonnement nécessaire à la finalité de l'entreprise, la fiabilité.

Dans un deuxième temps, nous constatons que les normes portent en elles-mêmes les germes de leurs dysfonctionnements. Au sein des organisations, les normes portent en elles-mêmes les germes de leurs limites et de leurs dysfonctionnements dans la mesure où elles ne peuvent pas tout prendre en compte et suscitent des comportements déviants qui cependant ne devraient pas être considérés comme tels. L'implicite sous-jacent au travers des formes d'organisations informelles qui émergent pour faire face aux dynamiques de désordre, est que la norme est limitée et ne devrait pas servir d'indicateur d'efficacité.

Par ailleurs, la question de la déviance se définit par rapport aux normes en vigueur dans un système social donné, relativement à un ordre souhaité. Cet ordre étant lui-même sujet à des bouleversements techniques et humains présume du caractère faillible de la norme.

Il est ainsi intéressant de noter l'ascendance des normes informelles instituées par les individus dans la situation sur les normes formelles imposées par l'organisation. L'organisation, en instituant les règles de fonctionnement et les normes, crée les conditions même de production des déviations.

Dans un troisième temps, au travers de l'analyse des entretiens des agents, nous décelons l'implicite sous-jacent que la déviation des normes par ces derniers contribue à la construction de sens par les individus. On pourrait parler de fonction de la contestation des normes. L'informel, le désordre, les comportements déviants se révèlent être intrinsèques à l'organisation et aux processus d'ordre. La transgression de la norme semble être tout aussi admise dans l'appréhension de la fiabilité que les processus de normalisation et de procéduralisation.

Des relations de travail établies entre les opérateurs et les opérations à accomplir, la fiabilité de l'organisation est le fruit des déviations à la norme pré-établie. L'ordre social dans l'organisation résulte à la fois de processus normalisés et désordonnés et des déviations des opérateurs. La fiabilité émerge ainsi d'un équilibre entre la rigidité des procédures et la flexibilité des opérateurs, aux pratiques informelles, en prise aux situations, que celles-ci soient normales ou dégradées. Cette hypothèse est d'autant plus prégnante que la situation soit plus dégradée.

Ces pratiques 'déviantes' contribuent à la construction de sens par les agents dans la mesure où ces derniers s'approprient la dynamique de désordre et ses enjeux.

De la même manière que le désordre organisationnel participe à l'évitement de la mise en place d'un système de réduction des interprétations vers des interprétations simplifiées car il suppose une compréhension fine de la situation, notamment au travers de son caractère imprévisible et inédit. Le désordre serait ainsi un mécanisme fiable, tant qu'il n'est pas banalisé (ou accentué) car les agents insistent sur le fait qu'ils se doivent d'être en permanence sensibles à leurs contextes dans ces moments clés de gestion des opérations. Ce que nous avons relevé notamment au travers de certaines pratiques.

En guise de conclusion nous notons que le désordre et son appréhension souligne le caractère relatif de la norme (et par conséquent, aussi de la déviance) et met en évidence la tension entre le normativisme et l'interaction stratégique.

Le normativisme, qui caractérise une attitude normative systématique, renvoie à la souveraineté des normes, leur cohérence, leur régularité et continuité et la nécessité de leur soumettre les comportements des individus au sein d'un groupe social donné. L'interaction implique que les normes

soient flexibles, modifiables et susceptibles de faire place aux exceptions et anomalies. Les normes sont ainsi manipulables par les individus qui poursuivent leurs intérêts propres ou des intérêt perçus comme nécessaires.

À l’instar de Edgerton<sup>249</sup>, qui considère que les exceptions, définies comme des normes pour briser les normes, le désordre contribue au maintien de l’ordre social.

---

<sup>249</sup> Edgerton, R. B., *Rules, exceptions and social order*, University of California Press, 1985.

## Conclusion du chapitre III

Dans ce chapitre nous avons exposé et discuté nos résultats de recherche, à la suite de l'analyse des données recueillies du terrain et la confrontation de celles-ci aux cadres théoriques mis en avant dans le premier chapitre sur le désordre en tant qu'objet d'étude, la place du désordre dans les organisations et l'état de l'art de la littérature sur les HRO.

Notre thèse a pour dessein de discuter la portée du désordre dans la fiabilité d'une HRO.

Afin d'étayer cette démonstration, nous avons posé, au préalable, les fondements du désordre organisationnel par le biais d'une conceptualisation de cette notion. Notre analyse a été effectuée sur le fondement que le désordre est organisant, d'où l'appellation « désordre organisationnel ». « Désordre » certes en ce qu'il varie du cadre normatif et ordonné de l'organisation et « organisationnel », dans la mesure où son évolution se déploie dans le cadre précis qu'est organisation et que le désordre est organisant, au sens *organizing* du terme.

Nous définissons ainsi le désordre organisationnel comme une dynamique sociale faite d'événements en interactions, d'actions de régulation et de contrôle ou de contournements et d'ajustements des pratiques pondérés comme nécessaires au fonctionnement de l'organisation. Malgré la difficulté et les limites de sa représentativité, par abstraction, une représentation schématique a été proposée pour démontrer son évolution dans l'organisation et pour tenter de comprendre ses attributs.

Le désordre organisationnel émerge d'un cadre organisationnel donné, composé de processus ordonnés et normatifs. Le début de la dynamique relève de facteurs endogènes et exogènes à l'entreprise se heurtant aux processus de l'organisation. Son évolution est composée de points de basculement qui relève d'autres événements. Ceux-ci sont de nature diverse. Ce sont des actions de régulation et de contrôle ou d'autres événements perturbateurs qui le jalonnent et font évoluer la dynamique. Son évolution est contigu à l'organisation et c'est dans ce sens qu'il permet à l'organisation de s'organiser et d'être organisante.

Nous avons aussi exprimé les limites quant à l'institutionnalisation du désordre organisationnel, circonscrit notamment par son contextualisme.

À la suite de cette conceptualisation, nous avons discuté la question de savoir comment le désordre organisationnel contribue à la fiabilité de l'entreprise étudiée.

Dans un premier temps, notre analyse de ce qui fait fiabilité au sein de l'entreprise par le biais du désordre organisationnel nous permet de fonder les différentes perspectives relevées dans la littérature de gestion au sein des HRO, notamment les trois perspectives mises en avant sur la fiabilité : la vision humaniste, la vision systémique et la vision contingente. Au moyen d'illustrations de terrain nous avons mis au jour les attributs du désordre organisationnel qui participent à la fiabilité de l'entreprise.

Dans un deuxième temps, nous avons discuté la manière dont le désordre organisationnel participe à la construction de sens, nécessaire à la fiabilité. L'événement perturbateur, à l'origine de la dynamique relève de l'inattendu et interrompt le flux des opérations. Il crée la surprise et incite à une appréciation indispensable des enjeux de la dynamique dans la continuité des opérations. Le désordre organisationnel enjoint l'agent à se représenter la situation qui émerge et à s'interroger sur les enjeux de ses propres actions.

Au cours de notre analyse de ce qui fait fiabilité au sein de l'entreprise, nous évoquons également les enjeux du désordre organisationnel dans la détermination des deux niveaux d'organisation possibles par le biais de la conjecture du désordre et de la place de l'agent en tant que régulateur et/ou amplificateur de la dynamique.

Ces résultats nous incitent à penser le désordre non seulement comme étant une des logiques participant à la fiabilité de l'entreprise mais aussi de poser la question de savoir si le désordre ne constitue-t-il pas l'essence même de l'organisation. Cette analyse est effectuée en discutant les notions d'essence, d'accident, d'existence et de phénomène.

En dernier lieu, l'angle d'analyse qu'est le désordre nous permet de discuter l'approche normative prépondérante dans la conception même de l'organisation et la fiabilité de celle-ci.



# **Chapitre IV - LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE**

## **Introduction du chapitre IV**

Dans notre thèse, nous nous sommes focalisé sur l'analyse d'une organisation présentant les caractéristiques de la fiabilité organisationnelle et conjuguant une organisation du travail et un système technique complexe. Nous avons étudié les logiques organisationnelles sous l'angle du désordre avec pour but de répondre aux exigences de la fiabilité. Ce chapitre vise à mettre en avant les différentes limites que nous avons identifiées dans le cadre de notre travail ainsi que les perspectives de recherches nous invitant à dépasser les résultats exposés en vue de recherches ultérieures dans le domaine de la fiabilité.

Ces limites sont de l'ordre théorique, méthodologique, de l'accès au terrain d'investigation empirique et du traitement des données. Les perspectives relèvent de résultats pour lesquels nous souhaitons proposer des pistes d'approfondissement en termes de recherche.

Les limites et les perspectives exposées ci-dessous sont des invitations à aller plus loin dans l'analyse de la fiabilité de l'organisation.

### **1. Les limites théoriques et méthodologiques de notre travail**

Les travaux effectués lors d'une thèse de doctorat implique de se centrer sur un objet de recherche suffisamment précis et un périmètre des grilles de lectures théoriques et de l'accès au terrain. Nous ne prétendons pas ici avoir répertorié l'ensemble des travaux effectués sur la question de la fiabilité organisationnelle et du désordre dans les organisations. Des choix ont été effectués et relèvent d'un parti pris au regard de notre objet de recherche qu'est la fiabilité. Ce parti pris implique de reconnaître que d'autres grilles de lecture peuvent être mobilisées dans l'appréhension de la fiabilité, à l'instar de la littérature sur la gestion des crises.

Une des limites de notre travail relève de notre périmètre d'intervention sur le terrain. L'analyse de la fiabilité d'une HRO est une démarche minutieuse, nécessitant une approche qui combinerait à la fois un niveau micro et un niveau macro d'analyse de l'organisation. Pour notre recherche, nous avons dû circonscrire notre intervention à un périmètre d'intervention sur le terrain qui relève d'un niveau micro d'analyse.

La fiabilité de l'organisation est aussi une question de culture organisationnelle. Qui plus est que la notion de culture de sécurité est très ancrée dans les pratiques de gestion de la SNCF. Cependant, en concentrant notre analyse sur un service donné au sein de l'entreprise, nous ne disposons que d'une vision partielle de l'organisation. Nous portons ainsi notre attention sur les pratiques de gestion individuelles et collectives relevant pour nous des aspects organisationnels nécessaires à la fiabilité, circonscrites à une analyse micro des pratiques.

Notre travail s'est focalisé principalement sur les actions, interactions et pratiques des agents afin de maintenir un niveau de fiabilité malgré les contraintes souvent issues de dysfonctionnements techniques et organisationnels. En ce sens, nous n'avons pas posé la question du rôle de la technologie dans la construction et le maintien de la fiabilité. Il existe cependant une importante littérature sur le rôle de la technologie dans les erreurs et les catastrophes. Nous n'occultons pas l'étroite interdépendance qui existe entre l'homme, la technologie et le système dans la maintenance de la fiabilité. Mais plutôt nous avons voulu analyser la fiabilité, reposant sur l'homme, en dépit de la technologie. Cette approche contingente de notre analyse nous invite à suggérer des pistes d'analyse de la fiabilité qui intègreraient ces trois dimensions. Comme nous l'avons évoqué, la fiabilité est une propriété qui émerge certes de l'agent organisationnel et du groupe mais plus encore de l'organisation.

## **2. Quelques pistes pour aller plus loin ...**

Dans cette partie, nous présentons ci-après les différentes perspectives de recherche qui visent à dépasser les travaux effectués dans notre travail de thèse. Ces pistes de recherche constituées de séries de résultats non exploitées dans la thèse et de questionnements que nous nous sommes posés sont des invitations à aller plus loin afin de pouvoir mieux appréhender la fiabilité au sein d'une HRO.

Dans un premier temps nous posons la question de la définition de la fiabilité en tant que tel et de ses constituants. Ensuite nous abordons des déterminants plus précis que nous avons abordé dans notre thèse tels que la mesure et les enjeux du désordre organisationnel.

En ce qu'il s'agit de la fiabilité organisationnelle, cet objet de recherche que nous avons cherché à examiner, porte en soi un réel enjeu. Les différentes approches théoriques et conceptuels témoignent de pléthores d'apports qui sont autant d'axes à explorer. Nous avons fondé notre analyse sur la définition de la fiabilité qui repose sur des enjeux de sécurité pour l'entreprise. En ce sens, nous avons voulu analyser ce qui fait fiabilité dans une HRO contrainte à des perturbations et nous nous sommes focalisé sur une des logiques organisationnelles peu exploitées. Ce faisant, nous nous sommes posé

la question de la définition même de la fiabilité. Que représente-elle au-delà des aspects de sécurité ? Il appartient à de futures recherches de proposer une définition affinée de la fiabilité organisationnelle qui dépasserait le cadre de la sécurité et du risque. Est fiable ce qui relève non seulement de ce qui est sûr mais aussi de ce qui est crédible et fidèle. À titre d'exemple, tout au long de notre recherche sur le terrain lors des périodes de grève au sein de l'entreprise, nous avons observé et analysé un service réduit rendu aux voyageurs. Certes, en l'absence d'incidents majeurs ou d'accidents graves, l'organisation répond aux exigences de sécurité sous-jacentes à la fiabilité. Mais qu'en est-il de la crédibilité de l'organisation ?

Par son approche sur la légitimité soutenable, La Porte a mis en évidence deux composantes essentielles de l'environnement des HRO : la confiance sociale et la constance institutionnelle. Il a mis en évidence un ensemble de propriétés et de processus organisationnels qui permettent aux HRO de démontrer qu'elles sont dignes de confiance.

Comme nous l'avons relevé dans notre analyse, le désordre organisationnel pose la question de la frontière de l'organisation et des parties prenantes agissant sur la fiabilité, dans la mesure où le désordre organisationnel relève de variables endogènes et/ou exogènes à l'organisation. Dans notre recherche, la focalisation sur la fiabilité s'effectue à l'interne. Dans notre revue de la littérature sur les HRO, il en est de même. Cependant, est-il envisageable de fonder la fiabilité, non seulement sur les variables internes à l'entreprise et à la faculté de celle-ci à s'adapter aux contraintes de son environnement mais également sur des variables externes portés par des parties prenantes autre que les acteurs organisationnels ? La question se pose alors de savoir comment conceptualiser une telle analyse.

Un autre axe d'analyse à explorer relève de la question de la temporalité du désordre organisationnel, de ses degrés d'analyse et de la dégradation qu'il pourrait causer au système dans le temps. Nous ne sommes pas *dupe* lorsque nous avançons que le désordre contribue à la fiabilité de l'organisation. Nous précisons dans la thèse que le désordre dans une certaine mesure et selon un degré d'acceptabilité est ce qui fait fiabilité, tout en étant ancré dans un cadre ordonné et normatif qu'est l'entreprise. Par notre étude nous avons voulu démontrer, que désordre n'équivaut pas à la faillibilité d'une organisation. Néanmoins, nous n'excluons pas que le désordre peut aussi mener à une dégradation du système organisationnel et se pose ainsi l'enjeu de sa durée dans l'organisation et de la capacité de cette dernière de pouvoir faire face afin de maintenir un niveau de fiabilité acceptable.

Les dynamiques de désordre que nous avons pu observés n'étaient pas à l'origine d'incidents ou d'accidents majeurs. Elles ont plutôt aidé le système à maintenir un certain équilibre en basculant

vers des dynamiques organisationnelles flexibles et informelles lui permettant d'y faire face. Dans notre démonstration, le désordre demeure organisationnel et à ce titre est un désordre organisant. Désordre, car la dynamique ne s'inscrit pas dans un cheminement ordonné et prescrit et remet en cause un ordre établi. Organisant, car l'action située en son sein a pour effet d'organiser. Néanmoins, cette dynamique peut se révéler désorganisante et participer à la dégradation du système organisationnel. Les points de basculement, soulignés dans la dynamique de désordre organisationnel, comme éléments de régulation et de rattrapage, peuvent également relever d'événements désorganiseurs et se révéler destructeurs pour le système. Les études dans le domaine sont généralement effectuées a posteriori, à la suite d'un accident majeur ou d'une catastrophe, au moyen de l'analyse des processus qui ont conduit à de tels événements.



## **Conclusion générale**

## **La maîtrise d'une organisation à impératif de haute fiabilité par le désordre : le déroulement de la thèse et les résultats probants de notre démonstration**

Ce travail de thèse avait pour objectif de dévoiler dans quelle mesure le désordre participe à la fiabilité de l'organisation. Pour cela, nous avons émis l'hypothèse sous-jacente que le désordre (au même titre que l'ordre) structure le mode de gestion de la fiabilité au sein d'une organisation.

En guise de conclusion générale de notre thèse, nous avons choisi de la structurer en trois parties :

La première partie décrit notre cheminement lors de notre travail de thèse et les différentes étapes qui nous ont conduit à notre démonstration. De la définition de notre problématique de recherche aux résultats que nous avons discutés et analysés, ci-dessous, nous revenons de manière synthétique sur les différents chapitres de la thèse en explicitant les grandes lignes et les finalités de chacun.

La deuxième partie synthétise les conséquences que nous tirons de notre raisonnement en termes de fiabilité et des enjeux managériaux qu'elles suscitent au sein de l'organisation. De notre démonstration, l'accent est porté sur la manière dont nous adressons la problématique et aux questions de recherche posées en début de thèse.

La troisième partie relève d'une conclusion générale sur notre travail.

# 1. Le déroulement de notre travail de thèse

Notre recherche sur la question de la fiabilité dans une entreprise telle que la SNCF s'inscrit dans un courant dans lequel l'accent est généralement mis sur la nécessité de contrôler, de normaliser et d'ordonner les pratiques, en vue des enjeux de sécurité et économiques que suscitent de telles organisations. Comme évoqué dans l'introduction à la thèse, lorsqu'il s'agit de la question de la sécurité dans les entreprises à impératif de haute fiabilité, il semble y avoir une pression vers plus de normes, de procédures et de processus de rationalisation des pratiques. Qui plus est, lorsque l'entreprise doit faire face aux critiques émises à son encontre, à la suite d'un accident.

Cependant, nous avons voulu interroger la place que peut occuper le désordre dans de telles organisations et les enjeux de ce dernier en termes de fiabilité. La question sous-jacente qui nous a orienté dans notre démarche était la suivante :

- Est-ce que la fiabilité d'une entreprise telle qu'une *HRO* peut se mesurer également à l'aune du désordre ?

**Le chapitre I** présente le corpus théorique et les enjeux épistémologiques sous-jacents à notre travail.

Au préalable, nous avons voulu saisir ce qu'est le désordre en tant que tel, en posant la question de sa réalité objective. Dans cette perspective, nous avons voulu construire et discuter une ontologie du désordre en nous référant aux différents courants philosophiques qui permettent de traiter la question de l'être. Par le biais de cette approche nous nous sommes confronté à la difficulté que nous avons énoncé de vouloir aller au-delà de la diversité des représentations du désordre.

Outre les multiples représentations relevées par les variations des composantes connexes du désordre, lorsque l'on parle de ce dernier, il est question de l'analyser comme état ou comme processus et nous mettons également l'accent sur les glissements sémantiques qu'ont connu le désordre et son pendant opposé, l'ordre, au cours de l'évolution de la philosophie et de la philosophie des sciences.

Dans un deuxième temps, en adoptant une perspective plus circonscrite, nous avons passé en revue la littérature de gestion pour sonder la place du désordre dans les organisations. Cette revue de la littérature nous permet de mettre en évidence le maillage étroit entre l'ordre et le désordre et leurs composantes connexes : le rationnel, la standardisation, la bureaucratie, le formel et l'informel dans les organisations. Ce qui nous a laissé entrevoir que le désordre existe bel et bien dans les organisations. Il est endémique à toute organisation et ce sous différents aspects. Mais ce qui nous a

intéressé plus particulièrement est la place qu'il occupe au sein d'une entreprise à haute fiabilité (HRO).

Dans un troisième temps, il a été question d'explorer les caractéristiques de telles organisations (HRO) en établissant une revue de la littérature nous permettant d'examiner les différents courants et apports afin de mieux cerner les dynamiques significatives de ces organisations.

**Le chapitre II** met l'accent sur notre terrain d'investigation empirique, notre méthodologie de recherche et le traitement des données recueillies sur le terrain.

La méthode de recueil de données par le biais de l'observation participante a été privilégiée, de part le fait que cette méthode nous a permis de nous immiscer dans l'organisation que nous étudions afin de comprendre la complexité du monde des agents organisationnels qui la composent. Par cette démarche nous proposons de comprendre le fonctionnement de l'organisation et les niveaux de performance de cette dernière malgré les aléas, les dysfonctionnements techniques et organisationnels, les perturbations et autres éléments s'apparentant au désordre. Dans cette perspective, nous avons pu ainsi observer et interroger les agents lors de périodes différentes de gestion, à savoir notamment, lors de périodes dites « normales » et « ordonnées » et des périodes dites « anormales » ou « critiques », principalement lors de périodes de grèves au sein de l'entreprise. Grâce au temps passé auprès des agents et à la confiance qui s'est établie, nous avons eu la chance d'obtenir un accès direct et personnel à l'organisation et aux pratiques des agents.

**Le chapitre III** de la thèse expose, discute et analyse les résultats de notre recherche.

Par le biais de la confrontation des données recueillies sur le terrain aux concepts mis au jour dans la littérature de gestion sur le désordre dans les organisations et sur les HRO, nous avons discuté et analysé les enjeux du désordre organisationnel sur la fiabilité. Nous avons proposé, dans un premier temps, une conceptualisation du désordre organisationnel comme dynamique sociale malgré la difficulté de représentativité d'une telle notion. Nonobstant des schémas itératifs de cette dynamique, le désordre organisationnel relève d'un particularisme inédit et unique et implique ainsi une analyse exploratoire des données dans la compréhension de notre objet d'étude. À la suite de cette conceptualisation nous avons répondu à la question de savoir si le désordre organisationnel (en tant que dynamique inhérente de l'organisation) permet de favoriser ou de galvauder la fiabilité et ce de quelles manières. Les résultats de notre analyse nous permettent d'avancer que la détermination de la fiabilité peut s'effectuer par le biais du désordre organisationnel et ce de différentes manières. L'entreprise SNCF, les groupes d'individus et les agents qui la composent, par la mise en oeuvre de

dispositifs et structures spécifiques et flexibles en périodes de crises et d'urgence, correspond aux attentes des HRO malgré les limites relevées quant à certaines pratiques. Le désordre organisationnel, en tant que dynamique sociale, concourt à la construction de sens, nécessaire à la fiabilité. Il permet d'analyser les différents niveaux d'organisation possibles et interroge la place du facteur humain dans l'appréhension de la fiabilité.

**Le chapitre IV** relève des perspectives et des limites de notre thèse.

Notre démonstration a suscité un périmétrage tant au niveau théorique que méthodologique. Notre périmètre d'intervention a été limité à l'accès au terrain et aux données que nous avons recueillies et qui concernent une partie de l'organisation étudiée. Toujours est-il que cela nous a aussi permis d'avoir une compréhension affinée d'un service de l'organisation et de dégager des pistes d'analyses. Toutes les pistes d'analyse n'ont pas été explorées dans la thèse et nous proposons de pouvoir les approfondir dans les perspectives de la recherche. Nous posons notamment la question de la définition même de la fiabilité en tant qu'objet de recherche.

## 2. Les enjeux sur la détermination de la fiabilité organisationnelle

L'analyse effectuée des pratiques des agents organisationnels au sein de l'entreprise étudiée nous permet de répondre à la problématique posée dans la partie introductive de la thèse ainsi que les questions de recherche énoncées. Pour répondre à la question relative au désordre organisationnel (*Qu'est-ce que le désordre organisationnel et avec quels outils l'appréhender et l'analyser ?*), on notera notamment le caractère difficile de la représentativité de ce concept. Le désordre organisationnel porte en son sein des attributs inédits, innovants et aléatoires. Il comprend dans une dynamique sociale les dimensions performatifs, artefacts et représentationnels des activités des agents. Malgré les difficultés soulevées de sa représentativité conceptuelle, il s'inscrit néanmoins dans un cadre organisationnel normatif qui en circonscrit son champ territorial.

La deuxième question de recherche énoncée (*Dans quelle mesure le désordre organisationnel permet-il d'appréhender les phénomènes managériaux, plus précisément la question de la fiabilité dans une HRO ?*) est traitée par le biais de plusieurs axes que nous avons développés dans le chapitre III - Discussions et analyses. En guise de conclusion à la thèse nous souhaitons néanmoins accentuer les points suivants afin de compléter les axes d'analyse discutés précédemment.

Au niveau micro-organisationnel (qui est révélé par le biais de l'analyse des micro pratiques des agents), il convient de prendre acte de l'organisation de la fiabilité qui se fait également par le désordre. Ces résultats ne sont pas sans conséquences sur l'appréhension d'un modèle fiabiliste de telles organisations et questionnent par ailleurs la question même de la fiabilité, comme nous l'avons évoqué dans la partie sur les perspectives de la recherche. Dans la littérature sur les HRO, la question de la fiabilité renvoie à l'étude des conditions organisationnelles permettant à un système organisé complexe de maintenir des niveaux de fiabilité compatibles à la fois avec les exigences de sécurité et les exigences économiques. Il est tentant de se focaliser sur la question de la sécurité, de la sûreté industrielle et des risques associés en cas d'infiabilité de telles organisations. Mais dès lors que nous abordons l'organisation sous l'angle du désordre, la fiabilité prend une toute autre dimension. Elle résulte d'autant plus de l'intégration des exigences de sécurité et économiques que des contraintes soumises à l'organisation dans ces périodes « critiques » de désordres.

On pourrait alors parler d'une « *sur-fiabilité* » de l'organisation dans la mesure où, malgré l'*assujettissement* de celle-ci aux déséquilibres provoqués par les contraintes et les situations de désordre, elle relève d'une infailibilité dans l'accomplissement de ses missions. La fiabilité est alors une question d'organisation, comme le démontre la littérature de gestion sur les HRO, et

l'organisation comme processus est alors fonction du désordre et de la désorganisation. Nous insistons sur ce point car là se situe tout l'enjeu de la fiabilité organisationnelle. Les logiques organisationnelles qui sous-tendent la fiabilité ne peuvent faire l'économie du désordre, qui se révèle être par ailleurs un des marqueurs de l'organisation, au même titre que la structure, la coopération, la culture ou la communication.

En réponse à l'infiabilité originelle de l'organisation, suggérée par la théorie de l'accident normal de Perrow (1984), l'analyse par le désordre organisationnel permet de discuter les fondements même de cette théorie. Le désordre organisationnel intensifie les interactions complexes et le couplage serré entre la technologie et l'organisation du travail. Nous notons par conséquent : la mise en cause des séquences invariantes (B ne suit pas nécessairement A) ; plusieurs méthodes peuvent être mises en oeuvre pour l'atteinte d'un but ; les capacités de substitution dans la fourniture d'équipements, de matériels ou de personnel sont requises pour faire face aux contraintes.

La conjecture du désordre permet de souligner l'organisation et les logiques organisationnelles qui participent à la fiabilité de celle-ci. De notre expérience de terrain, il ressort que le désordre organisationnel remet en cause la structure formelle de l'organisation et ses implications hiérarchiques, les rôles des agents organisationnels faisant sens de leurs tâches, l'apprentissage organisationnel, l'institutionnalisation des procédures de gestion et de retour d'expérience et les procédures de planification des opérations. La rigidité normative caractéristique des situations du quotidien dans l'organisation laisse place à plus de souplesse et de flexibilité dans les moments de crise. Ces deux aspects de l'organisation ne sont pas à mettre en opposition l'un à l'autre mais plutôt dans une relation d'orthogonalité. La dialectique ordre - désordre permet d'étudier non seulement les principes de l'organisation mais aussi de fonder une approche combinée des différentes perspectives de la fiabilité. Ainsi, la fiabilité organisationnelle est le résultat d'un maillage entre l'ordre et le désordre, l'organisé et le désordre organisationnel. Elle émerge d'interactions et de relations non-formalisées dans le cadre ordonné et normatif qu'est l'organisation, supposant l'ordre et la norme.

## **Conclusion - Sortir de l'illusion que tout est parfaitement maîtrisable et ordonné**

Il y a une relation entre désordre et fiabilité au sein de l'organisation. Il s'agit d'une relation de cause à effet, dans la mesure où il y a une conjonction entre ces phénomènes. Cependant, cette constatation est à nuancer au regard de notre démonstration. La succession des phénomènes, aussi fréquente et répétée soit-elle, n'est pas forcément nécessaire ou universelle.

Dans un environnement complexe de travail, où des hommes interviennent, comme le cas présent de l'exploitation ferroviaire, cette relation désordre - fiabilité n'est pas univoque, au sens où, dès lors qu'il y a du désordre, alors il y a un risque d'infiabilité (ou de danger).

Par le biais de notre thèse, nous constatons et confirmons ainsi qu'il est impossible de vouloir qu'une entreprise fonctionne parfaitement, au sens où tout est huilé mécaniquement, où tout est ordonné, au point que tous les acteurs de l'entreprise ont leurs places déterminées, de façon la plus rationnelle possible. Ce travail s'inscrit dans la lignée des études sur ce qu'est l'organisation et l'action d'organiser. Les hommes ne peuvent pas être gérés comme des maillons d'une machine.

Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas réfléchir à l'ordre et à l'organisation d'une entreprise ou à diminuer les risques de faillibilité, surtout lorsqu'il s'agit d'une entreprise exploitant des systèmes techniques complexes à risque. Mais plutôt de réfléchir de manière différente à la détermination de ce qui fait la fiabilité au sein de ces entreprises. Même, qu'il faut accepter un minimum de désordre. C'est-à-dire, laisser les initiatives aux individus, qu'il y ait surtout une certaine souplesse, au point que tout ne soit pas rigoureusement prévisible ou rigoureusement maîtrisable et ordonné.

Ce qui est parfaitement ordonné, dans le monde des hommes - ce qu'on voudrait parfaitement ordonné, parfaitement maîtrisé - devient généralement inhumain ou conduit à des aberrations. L'histoire regorge de nombres d'exemples qui vont dans ce sens. C'est le cas, par exemple, d'une administration qui serait parfaitement contrôlée. L'administration parfaitement contrôlée devient une administration inhumaine. Le contrôle à tout prix aboutit à une inhumanité de l'organisation. De la même manière, une société parfaitement ordonnée est une société utopique. Le paradoxe étant que toutes les utopies sont cauchemardesques.

Cette mise en perspective de l'ordre évoque la tension entre l'idéal et l'utopique. Il ne faut pas confondre l'idéal et l'utopie. L'idéal est lorsqu'on essaie de tendre vers quelque chose, comme l'asymptote. L'idéal ne peut jamais être le réel. Mais le réel peut être plus ou moins modelé en fonction d'un idéal, il peut se rapprocher de cet idéal. L'utopie est une sorte de société parfaite qu'on imagine déjà comme existant, ou qu'on imagine déjà réalisée ou qu'on veut réaliser parfaitement<sup>250</sup>. Si l'idéal devient réalité, cette dernière devient une utopie.

En conclusion de cette recherche, nous souhaitons insister sur la nécessité d'appréhender les logiques organisationnelles comprenant à la fois l'ordonné et le désordonné comme participant à la fiabilité d'une organisation telle qu'une HRO. Cette perspective permet d'envisager une HRO autrement que par une approche normative où il est question d'institutionnaliser un ensemble de pratiques de gestion cataloguant une entreprise de fiable. L'ordre et l'organisation sont nécessaires et s'instituent de fait. Il ne s'agit pas là de remettre en cause les fondements même de l'organisation. Cependant, il y a une nécessité de prendre en compte le caractère non parfaitement maîtrisable et de la complexité du système et du fait qu'on ne peut faire l'économie du désordre et de l'agilité de l'intelligence humaine et organisationnel pour y faire face, en dépit de et par le désordre.

La fiabilité de telles organisations ne se résume pas seulement en un ensemble de pratiques normatifs et ordonnés mais relève de propriétés émergentes tant au niveau de l'individu et du groupe qu'au niveau de l'organisation. Malgré et par le désordre, la fiabilité implique, pour l'organisation, une gestion intelligente et sensible d'un équilibre pondéré entre ordre et désordre.

---

<sup>250</sup> À l'instar de *1984* de George Orwell ou *Le meilleur des mondes* d'Aldous Huxley.

## **Références bibliographiques**

- ABRAHAMSON, E., Disorganization Theory and Disorganizational Behavior: Towards an Etiology of Messes, *Research in Organizational Behavior*, Columbia Business School : 1-42.
- AMALBERTI, R., *La conduite des systèmes à risques*, Presses Universitaires de France, Collection Le Travail Humain, Paris, 1996.
- ARISTOTE, *Éthique à Nicomaque*, (traduction par Jules Tricot), Vrin, 1990.
- ASHBY, W. R., Requisite variety and its implications for the control of complex systems, *Cybernetica*, 1958, vol. 1 : 83-99.
- ATLAN, H., Du bruit comme principe d'auto-organisation, *Communications*, 1972, vol. 18 : 21-36.
- ATLAN, H., *Entre le cristal et la fumée, Essai sur l'organisation du vivant*, Editions du seuil, Paris, 1979.
- ATLAN, H., *L'organisation biologique et la théorie de l'information*, Hermann, Paris, 1972.
- AVENIER, M.-J., Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ?, *Management & Avenir*, 2011, vol. 3 (43) : 372-391.
- BALANDIER, G., *Le désordre, Eloge du mouvement*, Fayard, 1988.
- BALZAC, H. de, *Ferragus*, (1834), Gallimard, 2001.
- BALZAC, H. de, *Gobseck*, (1830), Nathan, 2013.
- BARBIER, J.-M. & GALATANU, O., *Signification, sens, formation*, PUF, Paris, 2000.
- BARNARD, C., *The functions of the executive*, Harvard University Press, US, 1968.
- BAUMGATNER, E. & MÉNARD, P., *Dictionnaire étymologique et historique de la langue française*, Librairie générale française, 1996, Paris.
- BÉDARD, R., Le losange aux quatre dimensions philosophiques, *Document de travail HEC Montréal*, 2000.

- BERNOUX, P., *La sociologie des organisations*, Seuil, 1990.
- BIEDER, C. & BOURRIER, M., *Trapping safety into rules, How desirable or avoidable is proceduralization?*, Ashgate, 2013.
- BLAIS, M. & MARTINEAU, S., L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes, *Recherches Qualitatives*, 2006, Vol. 26, n° 2 : 1-18.
- BOUIFROU, L., *Le rôle du chercheur dans l'observation participante, à partir de l'étude de cas de deux bidonvilles de Delhi*, <http://eegeosociale.free.fr/rennes2006>.
- BOURDIEU, P., Pour un savoir engagé, *Interventions (1961-2001). Sciences sociales et action politique*, Agone, Marseille, 2002.
- BOURRIER, M., *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*, Presses Universitaires de France, Collection Le Travail Humain, Paris, 1999.
- BOURRIER, M., *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, Collection Risques collectifs et situations de crise, 2001.
- BOURRIER, M., Organizing maintenance work at two nuclear power plants, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1996, Vol. 4 : 104-112.
- BRAUNS, E., *Descartes, choix de lettres*, Hatier, Collection Profil philosophie, 1993.
- BROWN, A. D., COLVILLE, I. & PYE, A., Making sense of sensemaking in organization studies, *Organization Studies*, 2015, vol. 36(2) : 265-277.
- CARROLL, J.S., *Organizational learning activities in high hazard industries: The logics underlying self-analysis*, Working paper no. 3936, 1997, MIT, Cambridge, Massachusetts.
- CELINE, L.F., *Mort à crédit*, (1936), Gallimard, 1985.
- CHEVALIER, J., *Organisation tome 1*, Dunod, 1966.

COHEN, M.D., MARCH, J.G. & OLSEN, J.P., A garbage can model of organizational choice, *Administrative Science Quarterly*, 1972, Vol. 17 : 1-25.

CROZIER, M., *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, 1971, Paris.

CYERT, R. & MARCH, J.G., *A behavioral theory of the firm*, Wiley-Blackwell (2 ed.), 1992.

DAFT, R.L. & LENGEL, R.H., Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design, *Research in organizational behavior*, In Cummings, L.L. & Staw, B.M. (Eds.), Homewood, IL, 1984.

D'ARRIPE, A., OBOEUF, A. & ROUTIER, C., L'approche inductive : cinq facteurs propices à son émergence, *Approches inductives : Travail intellectuel et construction des connaissances*, 2014, vol. 1, n° 1 : 96-124.

DAUZAT, A., DUBOIS, J. & MITTÉRAND, H., *Dictionnaire étymologique et historique du français*, Larousse, Paris, 1993.

DE BOVIS, C., D'une prévention des risques classique à des organisations à haute fiabilité, *Management et Avenir*, 2009, vol. 7, n° 27 : 241-259

DEJOURS, C., *Travail : usure mentale, de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Bayard Editions, Paris, 1993.

DE TERSSAC, G., La théorie de la régulation sociale : repères introductifs, *Revue Interventions économiques* (En ligne), 2012, 45.

DIAZ, F., L'observation participante comme outil de compréhension du champ de la sécurité, *Champ pénal*, 2005, vol. II.

DUMEZ, H., *Méthodologie de la recherche qualitative*, Vuibert, Paris, 2013.

DUMEZ, H. & RIGAUD, E., Comment passer du matériau de recherche à l'analyse théorique : à propos de la notion de 'template', *Le Libellio d'Aegis*, 2008, Vol. 4, n° 2 : 40-46.

DUPUIS-DERI, F., L'anarchie dans la philosophie politique. Réflexions anarchistes sur la typologie traditionnelle des régimes politiques, *Les ateliers de l'éthique. La revue du CREUM*, vol. 2, n°1, printemps 2007, pp.6-17.

EDGERTON, R. B., *Rules, exceptions and social order*, University of California Press, 1985.

ENDSLEY, M.R., Measurement of situation awareness in dynamic systems, *Human Factors*, 1995, vol. 37, n° 1 : 65-84.

ENDSLEY, M.R., The role of situation awareness in naturalistic decision making, *Naturalistic decision making*, C. Zsombok and G. Klein (Eds.), 1997 : 269-284.

ENDSLEY, M.R., Toward a theory of situation awareness in dynamic systems, *Human Factors*, 1995, Vol. 37 : 32-64.

ERICKSON, F., Qualitative methods in research on teaching, *Handbook of Research on Teaching*, Éd. Wittrock, Macmillan, 1986, New York.

FAYOL, H., *Administration industrielle et générale*, Dunod (2ème éd.), Paris 1999.

FAUCHEUX, C., La dynamique de groupe, *L'année psychologique*, 1957, Vol. 57(2) : 425-440.

FERRARIS, M., *Manifeste du nouveau réalisme*, Hermann, Paris.

FLAUBERT, G., *Madame Bovary*, (1857), Pocket, 2006.

FOUDRIAT, M., *Sociologie des organisations - La pratique du raisonnement*, Pearson Education France, Paris, 2007.

FRANCE, A., *Rabelais*, 1924, p.26.

FRIEDBERG, E., La théorie des organisations et la question de l'anarchie organisée, *Désordre(s)*, Chevallier Jacques (éd.), Presses Universitaires de France, Paris, 1997.

GAVARD-PERRET, M-L., GOTTELAND, D., HAON, C. & JOLIBERT, A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Pearson France, 2012.

GLASER, B.G. & STRAUSS, A.L., *The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*, Aldine, Chicago, 1967.

GUILLEMETTE, F., L'approche de la Grounded Theory ; pour innover?, *Recherches Qualitatives*, 2006, Vol. 26, n° 1 : 32-50.

HANNAN, M.T. & FREEMAN, J., Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, 1984, Vol. 49 : 149-164.

HEIL, J. *From an ontological point of view*, Oxford University Press Inc., New York, 2003.

HÉSIODE, *La Théogonie, les travaux et les jours et autres poèmes*, Le livre de poche, 1999, Paris.

HOMERE, *l'Odyssée*, VIIIème s. av.JC.

HUGO, V., *Le Rhin, lettres à un ami* (1842), François Bourin Éditeur, 2011.

HUXLEY, A., *Le meilleur des mondes*, Plon, 1932.

JARDAT, R., Le risque opérationnel des activités de trading vu à travers le prisme des HRO - Une étude exploratoire, Projet d'article, ISTECH - Colloque Approches du risque opérationnel, 2011.

KANT, E., *Critique de la raison pure*, PUF, Paris, 1967.

LANDAU, M. & CHISHOLM, D., Le management de l'administration publique doit-il être orienté vers la réussite ou chercher à éviter les échecs? Un réexamen, *Politiques et management public*, 1993, Vol. 11, n°1 : 23-44.

LANGER, E. J., Mindful learning,

LANGER, E.J., Minding matters: The consequences of mindlessness-mindfulness, *Advances in experimental social psychology*, L. Berkowitz (Ed.), 1989, Vol. 22 : 137-173.

LANGER, E. J. & MOLDOVEANU, M., Mindfulness research and the future, *Journal of Social Issues*, 2000, vol. 56, n° 1 : 129-139.

LA PORTE, T.R. & CONSOLINI, P., Working in practice but not in theory: Theoretical challenges of high reliability organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1991, Vol. 1 (winter) : 19-47.

LAROCHE, H. & STEYER, V., L'apport des théories du sensemaking à la compréhension des risques et des crises, *Cahiers de la Sécurité Industrielle, Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle*, 2012, n° 6.

LAROUZÉE, J. & GUARNIERI, F., *Fonds bibliographique Sir James Reason - Une vie dans l'erreur*, Research Report, MINES ParisTech, CRC\_WP\_2015\_25, 2015.

LAWRENCE, P. & LORSCH, J., *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Boston Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.

LAWRENCE NEUMAN, W., *Social research methods, qualitative and quantitative approaches*, Pearson, 2011.

L'ÉCUYER, R. L'analyse de contenu : notion et étapes, Dans J-P. Deslauriers (dir.), *Les méthodes de la recherche qualitative*, Sillery : Presses de l'Université du Québec, 1987.

LE MOIGNE, J.L., *Les épistémologies constructivistes*, PUF, collection « Que sais-je ? », 1995, Paris.

LEPLAT, J. & TERSSAC (de), G., *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*, Octares, Marseille, 1990.

LUPASCO, S., *L'Énergie et la matière vivante: Antagonisme constructeur et logique de l'hétérogène*, R. Julliard (éd.), 1962.

MARCH, J. & SIMON, H., *Organizations*, 1958, Wiley-Blackwell (2ème édition, 1993).

MARTIN, L. & CHISHOLM, D., Le management de l'administration publique doit-il être orienté vers la réussite ou chercher à éviter les échecs? Un réexamen, *Politiques et management public*, 1993, vol. 11 : 23-44.

- MARTINET, A.C., Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion, dans *Épistémologie et sciences de gestion* (Coordonné par A.C. Martinet), Economica, 1990, Paris.
- MARTINET, A.C. & Pesqueux, Y., *Épistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, 2013, Paris.
- MENARD, C., Les vertus du désordre, in *Désordre(s)*, Chevallier Jacques (éd.), Presses Universitaires de France, Paris, 1997.
- MÉRIC, J., PESQUEUX, Y. & SOLÉ, A., *La « société du risque » : analyse et critique*, Economica, Paris, 2009.
- MERTON, R. K., Bureaucratic structure and personality, *Social Forces*, May : 560-568.
- MERTON, R.K., The unanticipated consequences of purposive social action, *American Sociological Review*, 1936, vol. 1, n° 6 : 894-904.
- MICHELET, J., *Histoire romaine*, (1831), Les belles lettres, Paris, 2003.
- MILTON, J., *Le paradis perdu*, (1667), Gallimard, 1995.
- MONTESQUIEU, *De l'esprit des lois I*, Garnier-Flammarion, Paris, 1979.
- MORGAN, G., *Images de l'organisation*, Eska Éd., Les presses de l'Université de Laval, 1989.
- MORIN, E., Pour une crisologie, *Communications*, 1976, vol. 25 : 149-163.
- NADEAU, R., *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie*, PUF, 1999, Paris.
- ORWELL, G., *1984*, Gallimard, 1972.
- PATURET, J.-B., Méditations sur la théogonie d'Hésiode, *Topique*, 2003, n° 84 : 103-124.
- PAULL, M., BOUDVILLE, I. & SITLINGTON, H., Using sensemaking as a diagnostic tool in the analysis of qualitative data, *The Qualitative Report*, 2013, vol. 18 : 1-12.

- PAILLÉ, P., L'analyse par théorisation ancrée, *Cahiers de recherche sociologique*, 1994, no. 23 : 147-181.
- PARSONS, T., Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations, tomes I et II, *Administrative Science Quarterly*, 1956, Vol. 1, n° 1, vol. 2, n° 2.
- PERROW, C., *Normal accidents, Living with High- Risk Technologies*, Basic Books (rééd. 1999), New York, NJ, 1984.
- PERROW, C., The limits of safety: The enhancement of a theory of accidents, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1994a, Vol. 2 : 212-220.
- PESQUEUX, Y., *Du taylorisme au post-taylorisme : pour une déconstruction de la transversalité*, 22ème congrès de l'AFC, 2001 <halshs-00584649>.
- PIAGET, J., *Logique et connaissance scientifique*, Gallimard, Paris, 1967.
- POINCARÉ, H., *Science et méthode*, Flammarion, 1903.
- POURTOIS, J.-P & Desmet, H., *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Mardaga, Paris, 1988.
- PUTNAM, H., *Fait/Valeur : la fin d'un dogme, et autres essais*, Editions de l'Éclat, Paris/Tel Aviv, 2004.
- RABELAIS, F., *Pantagruel*, (1532), Le livre de poche (Éd. revue et corrigée), Paris, 1979
- REASON, J., Lapses of attention in everyday life, *Varieties of attention*, 1984, 515-549.
- REASON, J., Absent-mindedness and cognitive control, *Everyday memory, actions and absentmindedness*, 1984, 113-132.
- REASON, J., Little slips and big disasters, *Interdisciplinary Science Reviews*, 9(2), 1984, 179-189.
- REASON, J., & Lucas, D., Using cognitive diaries to investigate naturally occurring memory blocks, *Everyday memory, actions and absentmindedness*, 1984, 53-70.

REASON, J., Absent-mindedness in shops: Its incidence, correlates and consequences, *British Journal of Clinical Psychology*, 23(2), 121-131.

REASON, J., *L'erreur humaine*, Presses Universitaires de France, Collection Le Travail Humain, Paris, 1993.

RICHARD, S., L'analyse de contenu pour la recherche en didactique de la littérature. Le traitement de données quantitatives pour une analyse qualitative : parcours d'une approche mixte, *Recherches Qualitatives*, 2006, Vol. 26, n° 1 : 181-207.

RIJPMA, J.A., Complexity, tight-coupling and reliability: Connecting normal accidents theory and high reliability theory, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1997, Vol. 5 (1): 15-23.

ROBERTS, K., Managing high reliability organizations, *California Management Review*, 1990, vol. 32 : 101-113.

ROCHLIN, G.I., Defining 'high reliability' organizations in practice: A taxonomic prologue, *New challenges to understanding organizations*, K.H. Roberts (Ed.), 1993 : 11-32.

ROLLAND, R., *Jean-Christophe* (1907), Albin Michel, 2007.

ROTH, E.M., Analysis of decision making in nuclear power plant emergencies: An investigation of aided decision making, *Naturalistic decision making*, C. Zsombok and G. Klein (Eds.), 1997 : 175-182.

ROUX-DUFORT, C., *Le regard de Karl Weick sur la fiabilité organisationnelle : Implications pour la gestion des crises*, Document de travail, Laboratoire de recherches économiques et sociales, 2000.

SACKS, H., Sociological description, *Berkeley Journal of Sociology*, 1963, Vol. 8 : 1-16.

SAGAN, S.D., *The limits of safety: Organizations, Accidents and Nuclear Weapons*, Princeton University Press, NJ, 1993.

SAGAN, S.D., Toward a political theory of organizational reliability, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1994, Vol. 2 : 228-240.

- SCHULMAN, P.R., The negotiated order of organizational reliability, *Administration and society*, 1993, Vol. 25 : 353-372.
- SINHA, D.K., The contribution of formal planning to decisions, *Strategic Management Journal*, 1990, vol. 11 : 479-492.
- SITKIN, S.B., Learning through failure: The strategy of small losses, *Research in Organizational behavior*, B.M. Staw and L.L. Cummings (Eds.), 1992, vol. 14 : 231-266.
- SOULÉ, B., Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales, *Recherches Qualitatives*, 2007, vol. 27(1) : 127-140.
- TAYLOR, F.W., *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 1967.
- THIETART, R. A., Management et complexité : Concepts et théories, *Cahier n° 282, Centre de recherche DMSP*, avril 2000.
- THOMAS, D.R., A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data, *American Journal of Evaluation*, 2006, vol. 27, n° 2 : 237-246.
- THOMPSON, J.-D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, 1967.
- TURNER, B., *Man-made disasters*, Wykeham Publications, London, 1978.
- TSOUKAS, H. & CHIA, R., On organizational becoming: Rethinking organizational change, *Organization Science*, 2002, vol. 13(5) : 567-582
- VAUGHAN, D., « La normalisation de la déviance : une approche d'action située », in Bourrier, M. (Dir.), *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, Paris, 2001 : 201-234.
- VAUGHAN, D., *Uncoupling: Turning points in intimate relationship*, Oxford University Press, New York, 1986.
- VON FOERSTER, H., On self organizing systems and their environments, *Self Organizing System*, Yovitz & Cameron, Pergamon, 1960 : 31-50.

VIRGILE, *l'Eneide*, Ier s. av.JC.

WACHEUX, F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996.

WEBER, M., *Économie et société tome 1*, 1922, Éd. Pocket (nouvelle édition, 2003), Paris.

WEICK, K.E., Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, 1976, vol. 21 : 1-19.

WEICK, K.E., Organizational culture as a source of high reliability, *California Management Review*, 1987, vol. XXIX, n° 2 : 112-127.

WEICK, K.E., *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, Ca : Sage Publications, 1995.

WEICK, K.E., South Canyon revisited: Lessons from high reliability organizations, *Wildfire*, 1995, Vol. 4(4) : 54-68.

WEICK, K.E., Technology as equivoque: Sensemaking in new technologies, *Technology and Organizations*, P.S. Goodman and L. Sproull (Eds.), 1990 : 1-44.

WEICK, K.E., *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, MA., 1979.

WEICK, K.E. & ROBERTS., K.H., Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks, *Administrative Science Quarterly*, 1993, Vol. 38 : 357-381.

WEICK, K.E. & SUTCLIFFE, K., *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*, John Wiley & Sons, San Francisco, CA, USA, 2007.

WEICK, K.E., SUTCLIFFE, K. & OBSTFELD, D., Organizing and the process of sensemaking, *Organization Science*, 2005, vol. 16(4) : 409-421.

WEICK, K., SUTCLIFFE, K. & OBSTFELD, D., Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness, *Research in organizational behavior*, 1999, Vol. 1 : 81-123.

WHYTE, W.-F., *Learning from the field: A guide from experience*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications, 1984.

WIENER, N., *Cybernetics, or Control and Communication in the animal and the machine*, J. Wiley & Sons, New York, 1948.

WILDAVSKY, A., *Searching for safety*, Transaction Books, New Brunswick, 1991.

WINKIN, Y., L'observation participante est-elle un leurre ?, *Communication et organisation* (En ligne), 1997, vol. 12.

YIN, R. K., *Applications of case study research*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications, 2012.

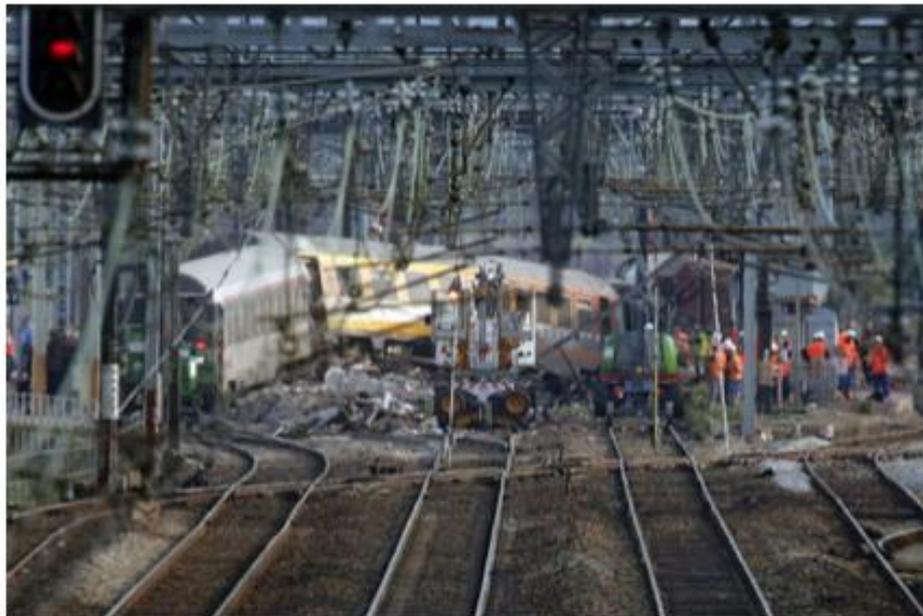
ZOLA, E., *Les Quatre Evangiles, Fécondité* (1899), Hachette Livre BNF, Paris, 2013.

## **Les annexes**

## Accident de Brétigny : la baisse des effectifs de surveillance pointée par un nouveau rapport

Selon un rapport d'experts, révélé par France Info, le nombre d'agents chargé de surveiller les voies avait diminué de moitié en 12 ans à Brétigny.

LE MONDE | 11.11.2014 à 23h29 • Mis à jour le 12.11.2014 à 07h32 | Par Philippe Jacqué ([journaliste/philippe-jacqué](#))



Un nouveau rapport met en cause le manque d'effectifs de la SNCF pour la surveillance des lignes. AP / Jacques Brinon

La recherche sur les causes de l'accident ferroviaire de Brétigny qui a fait sept morts le 13 juillet 2013 se poursuit. Alors que la justice enquête, un nouveau rapport sur le déraillement doit être présenté mercredi 12 novembre, révèle mardi France Info

(<http://www.franceinfo.fr/actu/economie/article/brétigny-un-document-dénonce-la-réduction-des-moyens-matériels-et-humains-589825>).

Selon la radio, ce texte rédigé par le cabinet d'experts Aptès pour le compte des élus du comité d'hygiène et de sécurité (CHSCT) de l'établissement ferroviaire du Sud-Ouest francilien dénonce la réduction des moyens matériels et humains à la SNCF, notamment la baisse massive du nombre d'agents chargés du contrôle de la voie.

### Moitié moins d'agents

Selon ce document, « sur le secteur de Brétigny 1, autrement dit la zone dans laquelle s'est produit l'accident, il y avait, en dehors de l'encadrement, 16 agents chargés de la surveillance en l'an 2000 selon le rapport. Et ils n'étaient plus que 8 en 2012. Soit une diminution de moitié. »

De même, ajoute France Info, « sur un secteur un peu plus large maintenant, sur la zone Brétigny, Dourdan et Etampes : en 1985, on comptabilisait environ 150 agents de surveillance. En 2013, ils n'étaient plus que 44. Soit trois fois moins, toujours selon les tableaux contenus dans ce rapport ».

Enfin, assure ce document, dès 2011, l'appareil de voie qui a provoqué l'accident « avait été identifié

*comme devant être remplacé, mais son remplacement n'avait été programmé que pour 2016. Les auteurs du rapport s'étonnent d'un délai aussi important – cinq ans – surtout pour une zone très dense où circulent des trains à vive allure. »*

### **« Production dans l'urgence »**

Fin octobre, la lettre professionnelle *Mobilette* avait déjà dévoilé des pans de ces rapports ([/economie/article/2014/10/25/l'accident-de-bretigny-un-rapport-critique-le-dysfonctionnement-organisationnel\\_4512423\\_3234.html](http://economie/article/2014/10/25/l'accident-de-bretigny-un-rapport-critique-le-dysfonctionnement-organisationnel_4512423_3234.html)). Ce document « insiste sur les déficiences de l'organisation et du management de la maintenance ferroviaire ». Les experts listaient les problèmes : « Une programmation [des travaux] percutée par les aléas », « un recul des compétences sous-estimé », « les marges décisionnelles réduites du DPx [dirigeant de proximité] », « une organisation qui s'est déformée dans la production dans l'urgence ».

De fait, assure *Mobilette*, les constats établis dressent le tableau d'une organisation déficiente, dont « la cohérence reste à construire et à stabiliser ».

La justice, qui a mis en examen la SNCF et Réseau ferré de France le 18 septembre, poursuit ses investigations.

## Annexe 2 - La gare Paris-Saint-Lazare lors de notre étude (été 2014)

**Ci-dessous les photos montrant l'affluence de voyageurs en gare et sur les quais pendant les journées de grèves de l'été 2014 (pendant notre intervention sur le terrain).**

Les photos ci-dessous, parues dans la presse ont été prises lors de notre période d'intervention au sein de l'entreprise (été 2014). Elles montrent les agents d'escale en situation et les importants flux de voyageurs lors de cette période.



**Photo 1** - Un agent de la SNCF face à des voyageurs attendant leur train, gare Paris Saint-Lazare, le 11 juin 2014, jour de grève à l'appel de plusieurs syndicats de la SNCF opposés au projet de réforme ferroviaire (Crédits : Christian Hartmann/REUTERS - publiée par tempsreel.nouvelobs.com)



**Photo 2** - La gare Paris Saint-Lazare le 16 juin 2014, pendant la grève SNCF (Crédits : Remy De La Mauvinière/AP - publiée par le journal Le Monde)



**Photo 3** - Les voyageurs en gare de Paris Saint-Lazare lors de la grève du 16 juin 2014 (Crédits : Miguel Medina/AFP - publiée par rtl.fr)



**Photo 4** - Flux de passagers à la gare Paris Saint-Lazare le 13 juin 2014 (Crédits : Jacques Demarthon/afp.com - publiée par leexpress.fr)

### Annexe 3 - Le port du gilet rouge, dossard de l'entreprise.



**Figure 1** - Le gilet rouge porté par les agents SNCF, volontaires de l'information, chargés de l'accueil et de l'orientation des voyageurs en gare en périodes critiques telle une grève.



**Photo 1** - Illustration du port du gilet rouge par les agents SNCF, volontaires de l'information en gare.

## **Annexe 4 - La restitution des entretiens et observations**

### **Intervention type 1**

#### **Personne rencontrée - Le Dpx (Dirigeant de l'équipe) Produit Train**

UO Escale production gare Paris-Saint-Lazare (PSL) - Etablissement des lignes Transiliens L, A, J à PSL

La rencontre se passe dans les locaux de Saint Lazare et sur les plateformes pour que je sois présenté à quelques agents d'escale qui sont chargés principalement des procédures d'autorisation de départ des trains en gare. Je serai plus tard amené à les observer et à les interviewer.

L'entretien est effectué en mode semi-directif, de manière informel et exploratoire sur le métier du Dirigeant de l'équipe produit train et du métier des agents d'escale.

J'explique ma démarche et le travail que je souhaite effectuer sur la question du désordre et la fiabilité dans l'entreprise SNCF. Lors de la question du désordre, les situations perturbées sont mentionnées. Pour le Dpx, les situations perturbées relèvent de l'ordre du désordre. Le mot désordre en tant que tel n'est pas un terme utilisé au sein de l'organisation. On parle plutôt en termes de perturbations ou de crises. Les situations perturbées sont systématiquement mises en lien avec les heures de pointe pour ce qui concerne le métier du Dpx et des agents d'escale. Les heures de pointe impliquent une très forte affluence de voyageurs et débouchent sur des situations stressantes, du moins perçues de cette manière par les agents en contact direct avec le produit train et les clients. C'est ce que me révèle le Dpx.

Hors des heures de pointe, les variations dans les opérations, exemple d'un retard d'un train entrant en gare sur une voie et retardant un autre pour le départ (vu le partage de voies qui peut se faire), ne semblent pas être perçues comme des situations perturbées, vu qu'elles n'occasionnent pas forcément de stress pour le Dpx.

Le Dpx dirige les agents d'escale qui sont responsables des autorisations de départ de train, que ce soit les lignes Transiliens de banlieue ou les trains du réseau Grandes lignes, desservant les gares de province.

Les agents d'escale travaillent par groupes de 4 - 5 agents en gare et chacun a un nombre de trains à envoyer. Ils font ça de manière systématique, machinale passant de voies en voies selon un cahier des

charges définis au préalable sur les trains au départ (plan de circulations). Des opérations qui relèvent de la routine.

Ils sont très souvent sollicités par les voyageurs, car ils sont facilement reconnaissables par leurs uniformes et ils sont censés rester disponibles pour les voyageurs. Qui plus est, contrairement aux autres agents en gare qui portent leurs casquettes noires SNCF, les agents d'escale les portent blanches, qui les rendraient plus visibles et facilement reconnaissables et 'interpellables' par les voyageurs selon les Dpx.

La particularité de la gare Saint-Lazare pour les opérations de départ : les poteaux de service (PTS) sont en queue de train. L'agent d'escale se retrouve ainsi entre les trains à quai et les voyageurs sur la plateforme et il est confronté aux 'flux' de voyageurs. Alors que dans d'autres gares parisiennes, les poteaux de service sont en tête de train, ce qui implique moins d'interactions avec les voyageurs pour les agents.

Le COE - centre opérationnel d'exploitation - dirige les chefs de service et gère toute la partie logistique du départ de train.

Le chef de service (l'agent d'escale) est en charge des opérations de départ des trains. Il vérifie que le train est prêt à partir. Il est responsable du service des voyageurs jusqu'à la sortie complète du train du quai de la gare.

Il y a 2 catégories de trains à vérifier au départ par l'agent :

- Les Transiliens (trains desservant la banlieue parisienne) - Il y a très peu de vérifications techniques et de sécurité à faire de la part de l'agent. C'est au conducteur d'effectuer toutes les vérifications techniques et de sécurité nécessaires sur ces trains là. L'agent d'escale ne fait que donner l'autorisation de départ.
- Les trains Grandes Lignes - Les chefs de service ont une check-list (sous forme de carnets) et font des vérifications avant l'autorisation de départ du COE (exemple des vérifications des bulletins de freinage).

Le Dpx évoque le problème de fermeture des portes de certains trains au moment du départ. Le problème de fermeture des portes dépend des types de matériel roulant. Dans certaines situations, ce sont les conducteurs qui ont la possibilité de fermer les portes avant le départ. Alors que dans d'autres ce sont les contrôleurs qui ont cette fonction. Or, il se trouve que pour certains trains transiliens, il n'y ait pas de contrôleurs pour fermer les portes, et le départ du train est donné quand même.

Il semblerait que pour les trains grandes lignes, il y a toujours un contrôleur à bord. Car il me semble que le contrôleur et le chef de service se concertent au moment du départ car le chef de service peut vérifier sur ses écrans de contrôle si toutes les portes sont fermées ou pas et échange avec le contrôleur avant le départ.

A ce stade, la situation perturbée est de l'ordre du ressenti seulement. La question que je me pose est, est-ce qu'il y aurait une confusion entre les stress ressenti par l'agent et la situation perturbée objectivement. Il ressort de cet entretien que la question de la perturbation est de l'ordre de la perception. On en vient à la subjectivité du désordre, au ressenti.

Je pose la question des exemples de perturbations. A partir de quel moment considère-t-on que la situation est perturbée ? Quels sont les éléments déclencheurs de la perturbation ? Et comment cela se traduit-elle sur le terrain ?

Il y a perturbations à partir du moment où ça touche plusieurs lignes de train. Il me donne l'exemple d'un accident de personne qui impacterait le flux des trains entrant et sortant. Qui plus est si cet événement a lieu sur un nœud ferroviaire où les voies sont partagées par plusieurs trains. Il utilise la métaphore du goulot d'étranglement pour m'expliquer une situation - Les trains passant par La Défense et Saint Cloud et desservant les gares bien au delà. « Ce qui fait qu'à Saint Cloud, par exemple, il y a un trafic conséquent ... Un train quasiment toutes les minutes. » Une situation que l'on retrouve aussi en gare d'Asnières. Les lignes se regroupent, il y a une forte concentration de train et beaucoup de circulation.

Qu'en est-il de la question de la régularité du service en gare Saint Lazare ? A Saint Lazare, ils en sont à 70% - 80% de régularité (au lieu de 90%).

Aux perturbations réelles objectives qui peuvent survenir de la gestion des flux des trains, se rajoutent les perturbations ressenties, au travers du stress causé par la stagnation, l'impatience et la colère de certains voyageurs. La pression client sur les lignes transiliens L & J est de plus en plus forte. Et l'agent d'escale est en première ligne. En plus des pressions exercées par les clients (invectives, agressions, insultes, bousculades...), les pressions au niveau de la productivité commencent à se faire sentir.

Se pose le problème de la définition et de la perception de la gravité des situations. Il semblerait que l'impression de la situation serait perçue de la même manière indépendamment de sa gravité. Un accident grave de voyageur implique forcément une situation perturbée qui en découle car l'accident suppose des arrêts de circulation et des retards de trains et impacte le flux opérationnel ... mais il paraît que cette perturbation serait perçue et appréciée de la même manière qu'un autre événement déclencheur de perturbation; un outil technique défaillant, le dérangement du SLD, un transbordement de voyageurs. Pour l'agent l'agent d'escale, il n'y a pas forcément de hiérarchisation des facteurs de perturbations en fonction de la gravité de l'événement.

Il me donne un autre exemple d'un facteur de perturbation, un transbordement de voyageurs – faire passer les voyageurs d'un train dans un autre train (d'un quai à un autre) parce que le premier train au départ reste à quai pour des raisons diverses.

Pour l'agent, un transbordement de voyageurs est perçu comme une situation stressante. Et il me fait part du fait que cette même situation ne serait pas forcément appréciée de la même manière. Pour l'agent de terrain, le concepteur ne considèrerait pas cette situation comme forcément perturbante. Ce sont les chefs de service qui gèrent directement la situation et les pressions exercées par les voyageurs 'transbordés'. Et cette pression, assimilée à un stress ressenti par l'agent, résulte en une situation perturbée.

La situation perturbée est de l'ordre du ressenti. Ça été mentionné à plusieurs reprise par le Dpx. Généralement, en dehors des heures de pointe, les situations ne sont pas considérées comme étant perturbées, vu que les agents ne se sentent pas en situation de stress. Le stress est causé par les voyageurs le plus souvent. Les facteurs de perturbations (une défaillance technique, par exemple) ne causeraient pas pour autant du stress. Mais les effets de ces perturbations sur les opérations, notamment des éventuels retards de trains supposent des voyageurs mécontents que les agents d'escale doivent prendre en compte lors des procédures de départ. Le stress ressenti peut être aussi causé par l'afflux de voyageurs



## **Intervention type 2**

**Les personnes rencontrées ce jour là sont 3 agents d'escale, un agent d'accueil et le Dpx.**

Il est 08H00, la situation est considérée comme heure de pointe avec des flux importants de voyageurs entrant et au départ, donc pouvant générer du stress et des situations perturbées.

Dès mon arrivée en gare ce matin, on nous annonce que des retards de trains sont à prévoir à cause d'un problème de signalisation (dérangement du SLD – Signal Lumineux de Départ). On m'explique que ces situations perturbées sont dues à un dérangement de signalisation au départ de Saint Lazare, affectant 4 voies et impactant les départs de train, donc des retards de trains à gérer. Certains trains sont même annulés ce matin là.

Ce genre de situation impacte fortement le flux de trains. Les trains au départ qui sont supprimés le sont en raison de problème d'acheminement du personnel. Je comprends qu'il y a des trains à l'arrivée qui sont également en retard et que les conducteurs prévus pour les prochains départs ne sont pas encore arrivés.

Pour un train, celui en direction de Saint Cloud, voie 1, il n'y a pas de conducteur dans le train - confirmé par radio auprès de l'agent et par absence de signalisation sur le PTS<sup>251</sup> alors que la voie de départ est annoncée, le départ du train est affiché sur les écrans et que les voyageurs sont déjà dans le train. Finalement le train est supprimé. Même si le conducteur s'est quand même présenté à son train.

Il n'avait pas connaissance du fait que le train avait été annulé.

Les voyageurs sont transbordés du train de la voie 1 dans le train de la voie 4. Les voyageurs sont très mécontents, certains insultent l'agent en passant (Ils étaient déjà en retard et doivent maintenant changé de train).

Le train de la voie 1 est reparti en W - c'est-à-dire, sans voyageurs avant le train de la voie 4. Entretemps, le train de la voie 4 est bondé à craquer. Il ne part pas tout de suite. Il est retenu en gare encore quelques minutes. Le train est autorisé à partir. A peine commence-t-il à partir, qu'il a dû être arrêté. Il y a des personnes sur les voies à la sortie de la gare. Il est de nouveau retenu en gare. L'agent

---

<sup>251</sup> Lorsque le conducteur est dans le train il signale sa présence sur le PTS

d'escale reste vigilant. Il est responsable du service tant que le train n'a pas complètement quitter le quai de la gare. Il alterne la vérification visuel des écrans du PTS et des quai.

La faculté de pouvoir gérer cette situation de personnes sur les voies dépend de la rapidité d'intervention à savoir qu'on va éventuellement récupérer les personnes sur les voies à pied. Après quelques minutes, le train bondé de voyageurs repart.

Le problème de dérangement du SLD est un dysfonctionnement technique qui peut être dû à plusieurs facteurs apparemment, du simple « manque d'alimentation de courant à « une cannette sur (...) »

Ce qu'il ressort de cette situation est qu'il y a des retards de trains arrivant et au départ résultant en des difficultés d'acheminement du personnel. Les conducteurs n'arrivant pas ne peuvent pas reprendre les trains pour repartir. Le train de la voie 1 est bondé car en retard, donc plus de voyageurs qui le prennent à cette heure de pointe. Le transbordement est une situation délicate à gérer pour l'agent d'escale car les voyageurs peuvent devenir agressifs. Comme c'était le cas ce jour-là. Ils ne comprennent pas forcément les modifications. Il y en a qui s'en prenne directement à l'agent car pour eux ils représentent les incapacités de la SNCF à assurer un service régulier. Pour changer de train ils repassent tous devant l'agent et l'interpellent.

Le train, à peine parti, retenu en gare est aussi une autre situation délicate pour l'agent d'escale car certains voyageurs peuvent tenter de monter et/ou descendre du train. L'agent doit en prévenir toute tentative. Ce qui l'expose de nouveau aux voyageurs.

Les facteurs de perturbations sont d'ordre technique (dérangement du SLD), organisationnel (affichage d'un train au départ qui reste à quai, problème d'acheminement du personnel, dysfonctionnement au niveau de la coordination avec le conducteur, un train qui part en W avant le train voyageur...), humain (voyageurs sur les voies...).

Il revient à l'agent dans ce moment précis d'apaiser les tensions des voyageurs, d'être plus vigilant lors du départ.

Le service gérant les conducteurs de train (les mécanos) se distingue du service pour les autorisations de départ. Ce qui expliquera les problèmes de coordination entre les conducteurs et les 'autres'.

### **Intervention type 3**

Jour de mouvement social au sein de l'entreprise (grève).

Le début de l'observation se fait à 06H30 le matin en gare Paris-Saint-Lazare. Temps passé sur le terrain ce jour là - 5H30.

Les personnes rencontrées - deux agents d'escale (dont l'un est un ancien Dpx mais qui désormais occupe un poste de formateur. Il est descendu prêter main forte en cette période de grève vu le manque de personnel) et quelques agents volontaire de l'information (les gilets rouges).

Gare de Paris Saint Lazare (PSL) - 27 voies

La circulation ce jour là - 1 train sur 3 sur le réseau Grandes Lignes et 1 train sur 2 sur le réseau Transiliens.

La restitution s'effectue à posteriori de l'intervention.

Dispositif gilets rouges en période de grève. Le port du gilet rouge se fait sur la base du volontariat. Les dirigeants, cadres, managers, de tous services confondus de l'organisation sont invités à se présenter en gare lors de période de grève très suivie afin de fournir des informations aux voyageurs. Une réunion d'information est tenue avant de se déployer en gare. Ils reçoivent les consignes sur les derniers développements de la grève, les trains supprimés, le nombre de trains en circulation pour la journée, les indications à donner aux voyageurs. Il convient de les rediriger vers d'autres modes de transports (métro, bus, RER) ou de leur proposer des trajets en train avec les correspondances appropriées. Visibilité, empathie et communication (vis-à-vis des voyageurs) sont les mots d'ordre pour les volontaires de l'information gilets rouges.

Des entretiens sont effectués auprès de 2 agents d'escale (chefs de service) et le Dpx en ce jour de grève. J'ai passé presque toute la matinée avec l'agent d'escale A, tout nouveau dans le service. Cela fait seulement deux semaines qu'il donne les autorisations de départ seul.

Il est très patient vis-à-vis des voyageurs. Il prend le temps de répondre à leurs sollicitations. N'ayant pas une très grande expérience à PSL, il prend aussi le temps de vérifier les destinations desservies par les trains sur les écrans d'information voyageurs et se prépare à donner les informations si nécessaire aux voyageurs concernant surtout les gares desservies par les trains qu'il envoie. Ce qui est souvent le cas, lors d'un départ. Il y a toujours des voyageurs qui se précipitent vers le train lors du retentissement du PTS et le coup de sifflet de l'agent qui précède généralement le signal de fermeture des portes - en passant en courant, souvent certains posent la question de la destination du train à l'agent d'escale.

L'agent d'escale ne quitte pas des yeux les écrans du PTS lorsque le train commence à quitter les quais. Même s'il est sollicité par les voyageurs, il se concentre sur ses écrans et, d'un signe de la main, demande aux voyageurs d'attendre. Cette étape là de l'opération est très bien respectée par l'agent d'escale. Même scrupuleusement respectée, car je l'ai vérifié à plusieurs reprises. L'agent d'escale est responsable du bon départ du train. Il vérifie visuellement sur les écrans du PTS que les portes sont bien fermées, qu'il n'y a pas de chutes de voyageurs. Il quitte les écrans des yeux à partir du moment que le train ait complètement quitté les quais de la gare. Et c'est à ce moment là, qu'il va répondre aux sollicitations des voyageurs.

Certains quais sont plus longs, ou certains trains plus lents à partir. S'il a un autre train à faire partir dans la minute qui suit, il doit se précipiter vers la voie correspondant, en répondant du coup aux sollicitations des voyageurs par la même occasion.

En période normale la répartition des trains à faire partir se fait par groupe. Chaque groupe s'occupe de certaines lignes bien définies (les voies 1 à 4, par exemple) et n'ont pas à traverser toute la gare pour aller donner une autre autorisation de départ. Mais en situation de grève, comme aujourd'hui, où il n'y a que deux agents en gare, ils passent de voie en voie, par moments avec plus de temps que d'autres.

La répartition se fait de manière plutôt informelle entre les deux agents ce jour-là. D'ailleurs l'autre agent était absent pendant un long moment de la matinée.

Il n'y a pas de (mécano) conducteur dans un des trains pour Versailles ce matin. Alors que le départ du train est affiché. Les voyageurs sont dans le train, mais le mécano est absent. Le train ne part pas. Après une vingtaine de minutes, le train est supprimé. Les voyageurs sont priés de descendre et d'attendre le prochain départ pour Versailles.

Les voyageurs sont très mécontents en cette période de grève. Ils sont en retard (car peu de trains), le train est plutôt bondé. Certains s'en prennent verbalement à l'agent d'escale. Un des voyageurs commence à l'injurier. L'agent se laisse faire. Il garde son calme et essaie de les informer et de les rassurer. Les informations données collent à la réalité. À savoir que le conducteur/mécano n'est pas à son poste.

J'assiste à la scène de loin. D'autres voyageurs se sont regroupés autour de l'agent pour demander des explications.

Pourquoi le mécano n'est pas à son poste alors que le départ du train est affiché et que les voyageurs sont déjà à l'intérieur? Comment se fait-il qu'un train est affiché au départ sans confirmation que le mécano soit bien à son poste? Comment est coordonnée la liaison entre les différents services (mécano, agents d'escale, COE)? Comment se fait-il que l'information donnée aux agents d'escale et aux voyageurs sur le départ d'un train ne prend pas en compte la présence effective du mécano dans le train?

L'agent d'escale subit la colère des voyageurs mécontents. Ces derniers l'entourent pour essayer de comprendre ce qui se passe. Un voyageur très mécontent commence à l'insulter, « C'est toujours pareil, bande de connards à la SNCF ». Il est très mécontent et le fait savoir. Il est en retard et le train dans lequel il était, vient d'être annulé. D'autres voyageurs renchérisent. Les agents gilets rouges présents sont plutôt en retrait. Je le fait remarquer à l'agent d'escale mais ça ne semble pas le surprendre « de toute façon, ils ne sont jamais là quand il faut ». A ce stade, aucun autre train pour Versailles est annoncé.

Deux autres situations observées ce matin-là :

Il y a un train au départ avec des voyageurs dedans mais le mécano dit que les essais de frein n'ont pas encore été réalisés. Donc le train prend du retard, le temps qu'ils réalisent les essais de frein.

Un mécano se pointe pour le départ de son train. Mais les voyants signalant la présence d'un mécano à bord sont allumés sur le PTS. Il s'interroge sur le fait qu'il a bien ce train-là à faire partir, sort son carnet et s'interroge sur son départ. Finalement il partira bien avec ce train. Je ne saurai pas la suite de cette situation pour savoir pourquoi les voyants étaient allumés alors qu'apparemment il n'y avait pas de conducteurs dans le train. (Etant donné que j'étais avec l'agent d'escale et que je le suivais pour les autres départs de train).

Un autre point intéressant :

L'apparition du graphique de circulation pour les voies 1 à 4 vers 7h45 (emploi du temps à vérifier) ... problème de planification et technique (information floue sur les raisons).

Le travail de l'agent d'escale est assez répétitif et routinier pour les autorisations de départ. A savoir qu'il applique une procédure très formalisée. Il doit vérifier que le conducteur est bien dans le train, faire la liaison avec le COE si nécessaire en cas de soucis, vérifier les quais lors du départ du train, répondre aux sollicitations des voyageurs.

Pour l'agent, les sollicitations des voyageurs ne semblent pas poser de problème en particulier. Cela permet de briser la routine des procédures de départ de train. Car ils ne font que ça les agents. Ils passent de voie en voie et appliquent la même procédure (un travail très taylorisé - standardisé, formalisé, parcellaire, répétitif). Les quelques moments « d'escapades » sont notamment fournis par les voyageurs. Ces derniers ne sont bien évidemment pas perçus de la même façon par tous les agents. Certains en ont marre des voyageurs mécontents, marre d'être sollicités ... et se réfugient dans le local prévu à cet effet situé en gare, dès que possible et s'ils le peuvent entre deux départs de trains.

#### Intervention type 4

L'agent d'escale B, qui donne les autorisations de départ de train ce matin, tourne un peu la tête pour voir s'il n'y a pas de retardataires en cette période de grève, exprimant de l'« empathie » vis-à-vis des voyageurs, le fait d'autoriser une petite marge de manoeuvre. *« Comme c'est les grèves, je tourne un peu la tête pour voir s'il n'y a pas de retardataires, j'essaie de laisser des ptites marges de 10 secondes, je sais que le prochain ne sera pas avant un ptit moment ».*

Il donne ensuite l'autorisation de départ du train.

Retentissement du PTS. Coup de sifflet de l'agent.

La question se pose aussi pour l'agent de connaître les gares desservies par le train le long du parcours, car souvent les voyageurs arrivent en courant, paniqués, juste au moment où retenti le signal du PTS, et demande si le train dessert bien tel ou tel gare. L'agent B ne semble pas connaître toutes les gares par coeur. Il fait attention de vérifier le trajet à plusieurs reprises sur l'écran et les gares que le train dessert.

*« Je fais des allers retours vers l'écran car je ne connais pas les gares par coeur. Donc j'essaie de les retenir car il y a toujours des retardataires qui demandent ceci cela... et le fait de leur répondre vite, ça permet de ... parce que lui, une fois qu'il pile, pour me demander, moi je ne peux ...»*

Il y a aussi une mise en scène symbolique de la procédure de départ vis-à-vis des voyageurs.

*« Et surtout j'essaie de m'approcher doucement du PTS parce que souvent j'ai eu des chutes. Juste lorsque je sors le sifflet, ça y est, c'est la panique. J'essaie de le sortir doucement, de le tourner même ....».* Selon l'agent, le fait de montrer son sifflet, de le tourner un peu, de jouer avec, de le rendre visible aux voyageurs, permet de les avertir d'un départ imminent. Certains voyageurs attendent le dernier moment pour monter dans un train en cette période de grève car il y en a qui ont d'autres possibilités de trajet qui leur sont proposées. Et comme certains trains risquent d'être supprimés au dernier moment, ils patientent et observent l'agent qui donne le départ et se précipitent vers le train dès qu'il commence la manoeuvre.

L'entretien est souvent interrompu par les voyageurs qui sollicitent l'agent pour des questions sur les trains et les directions.

Retentissement du PTS, coup de sifflet. Le départ d'un autre train est donné.

Les voyageurs continuent de solliciter l'agent.

L'agent reçoit (entend) aussi des informations par le biais de sa radio. Des échanges qui me paraissent inaudibles. Les messages ne lui sont pas forcément adressés mais il les capte sur sa radio.

Le train quitte lentement les quais. L'agent ne quitte pas des yeux les 3 ou 4 écrans du PTS. Mais son attention est aussi portée sur les échanges radio puisque c'est sur sa fréquence. Dans un espace temps donné, il semblerait que son attention est fractionnée selon les priorités : faire partir le train (vérifier qu'il quitte la gare sans incidents), recevoir les messages transmis par radio car ça pourrait le concerner, répondre aux sollicitations des voyageurs...

Les échanges sur la radio concernent un autre agent d'escale du matin, l'agent T.

Nous nous dirigeons vers une autre voie. Je repère les horaires. J'essaie de comprendre comment ça marche. L'agent d'escale cherche un voyageur qui lui aurait demandé des informations plus tôt. Nous avons quelques minutes avant le départ du prochain train. L'agent B me raconte son expérience avant d'arriver à PSL. Il s'intéresse à mon travail aussi : la durée de la thèse, le travail à faire, etc.

Entre temps l'information voyageur fait état d'une panne de matériel sur la voie 12. Le train ne partira pas. Le train pour Mantes via Conflans partira plutôt de la voie 9. L'information est répétée à plusieurs reprises en destination des voyageurs. Il va falloir effectuer un transbordement de voyageurs. A ce moment-là, il me semble qu'il y a plusieurs sources d'information. Les informations données aux voyageurs (à plusieurs niveaux de la gare), les messages radio que reçoit l'agent B.

## Intervention type 5

Un jour de grève. Un mouvement social qui perdure (1 train sur 2 ou 3, dépendant des lignes). J'accompagne les volontaires de l'information (les gilets rouges) en ce jour de grève de 16H30 à 20H30.

Dispositif 'gilets rouges' - organisation spécifique mise en place par l'entreprise en situation de réduction des effectifs (généralement en période de grève).

J'assiste à la réunion de préparation à 16H avant d'aller en gare avec les autres agents et essaie de prendre des notes.

*« Gêner la sortie des clients qui euh ... descendaient dans le train. Un train à la minute sortant de PSL... Une gare avec une gestion de flux assez particulière. Il y a tout le temps des gros flux de voyageurs à PSL. Car il y a tout le temps un train entrant et sortant. Un train qui rentre repartira avec des voyageurs. »*

Les agents gilets rouges doivent avoir sur eux trois documents « impératifs » : (tous en A4 - pour les volontaires de l'info et pour les agents qui travaillent au service des clients - ce sont des documents A4 - ce ne sont pas des documents qu'on remet aux clients :

- le plan de transport des grandes lignes de la journée (il y en a sur les bornes d'accueil pour les voyageurs) ;
  - le plan de transport de la journée du lendemain ;
  - le plan de transport des grandes lignes.
- Les agents gilets rouges peuvent être appelés à bouger. Au départ ils peuvent démarrer coté Transiliens et être appelés à intervenir coté grandes lignes.

C'est la chef de service avec son équipe qui font la répartition des volontaires de l'information selon l'urgence et selon les disponibilités. Le matin les volontaires de l'info ont fait la distribution de plateaux repas aux voyageurs. Ils étaient 25 agents à faire la distribution. Ca s'est très bien passé. Pas un seul mot d'insulte des voyageurs. *« Parfois on le fait à 4/ 5, on s'en prend plein la tête et du coup ça s'envenime. Maintenant ce qu'on fait, on a trouvé le truc, on fait bloc. Masse. On est nombreux, on est comme ça. On gère la situation du mieux qu'on peut. »*

Programme de grève grandes lignes du jour (Rouen - Le Havre, Rouen - Caen, Rouen - Cherbourg).

Le 4ème document - plan de transport grandes lignes du lendemain. Les plans de transports sont donnés tous en même temps en général. Il y a également un document à retrouver sur les bornes accueil : les itinéraires de substitution à proposer aux voyageurs. C'est très utile lorsqu'on a une situation perturbée à vivre parce que les clients sont très habitués à utiliser un bus si nécessaire et à se reporter sur d'autres transporteurs ou bien à changer leurs itinéraires et donc là on les aide à se réorganiser. On essaie au maximum de délester cette plateforme parce que forcément quand ça s'accumule c'est compliqué et après, du coup, c'est là où on peut vivre des situations plus complexes. Notre idée c'est : on désengorge au maximum la plate-forme. Pour les nouveaux volontaires de l'information, alors il y a quelques erreurs sur les documents parce qu'il y a des clients qui connaissent mieux les itinéraires de substitution que nous.

*« On a aussi, je préfère vous le dire, des erreurs parfois à l'affichage. Ça nous est encore arrivé hier d'afficher un train, de le remplir et de devoir demander aux clients de rejoindre la plateforme parce qu'on n'a pas de conducteur. Et donc on essaie le moins possible de faire ça mais bon ça peut arriver. Les messages vis-à-vis des voyageurs c'est l'empathie. »*

Par contre à Montparnasse aujourd'hui c'était très compliqué, très chaud. (les grévistes avaient bloqué les voies). ... donc euh ... on est prêt. On a mis un dispositif plan B, plan C. Dans tous les cas ce qu'on vous demande également, c'est si vous voyez quelque chose qui vous semble étrange, c'est d'avertir les gens qui ont des radios. Qui a une radio dans cette gare? En général, les gens avec les casquettes blanches, les ASCT (agent du service commercial trains), moi et d'autres personnes encadrants ont également des radios. Et puis la SUGE (surveillance générale, la police ferroviaire de la SNCF) aussi. La chose étrange, les grévistes, le matin ils avaient bloqué Montparnasse. Ça peut être ça. Dans tous les cas, on fait bloc.

Pour les agents de départ, ce qui est demandé également aux agents gilets rouges, si on voit un agent de départ en difficulté, les gens qui ont une casquette blanche, qui font rentrer et sortir un train à la minute, ceux là on les chouchoute aussi parce que si le système est planté, après on a une situation perturbée pendant une heure ou deux. Si vous sentez que ces gens n'arrivent pas à faire leurs missions de départ parce qu'ils sont assaillis par des clients qui posent des questions et autres, à deux ou trois, vous vous avancez pour aller vers les clients. On va au-devant des clients en groupe. Jamais seul ! On ne se met pas en difficulté. Hop, on voit une situation, tiens on va y aller. Si on voit qu'il faut aussi des renforts, on appelle aussi les autres collègues gilets rouges.

Il faut effectivement en tant que gilets rouges aller aider les agents de départ si vous les voyez en difficulté.

Egalement dans cette gare, il y a des gens en gilets oranges. Les gens en gilets oranges sont reconnaissables et ils travaillent sur la gestion des flux. C'est à dire que lorsqu'un train est affiché, ils se positionnent - et quand on sait que ce sont des trains que les clients ont attendus pendant longtemps, ils se positionnent au niveau des portes et ils font en sorte, lorsque le train est complet et lorsque le train doit partir, de se mettre à la fermeture des portes pour dire aux clients d'arrêter de monter, parce que sinon le train va partir en retard.

Un support avec les temps de parcours et comment la gare est configurée est remis aux volontaires de l'information - La gare PSL compte 27 voies.

*« Ce n'est pas parce qu'on est en grève que les clients sont autorisés à voyager gratuitement. Les gilets rouges doivent normalement les diriger vers les automates pour l'achat de billets. Par contre si les clients ont un titre de transport pour le train suivant, pour le lendemain ou autre, vous ne vous engagez pas physiquement et individuellement à dire, oui oui c'est bon. C'est toujours sous réserve que le contrôleur soit d'accord et sous réserve que le titre soit bien validé - parce qu'il y a quand même des 'grugeurs', et sous réserve que toutes les conditions soient réunies. c'est vraiment toujours le contrôleur qui est maître à bord dans les trains côté grandes lignes. »*

- Il y a zéro point de vente physique de billets Ile de France - que des automates et les gilets rouges sont invités à accompagner les voyageurs, si nécessaire, à acheter les billets aux automates.
- Les gilets rouges sont invités à travailler en binômes (jusqu'à 20H30).
- Les clients sont invités à prendre leurs dispositions toute cette semaine, la grève risque d'être reconduite.

## Intervention type 6

Le début des entretiens se fait à 17H00. Nous avons là une situation combinée de période de grève, donc circulation des trains très affectée et heure de pointe avec un nombre très important de voyageurs en gare et sur les quais.

Les entretiens et observations sont effectués auprès des agents d'escale M et K, chargés des séquences d'autorisation de départ de trains Transiliens en gare PSL.

Information circulation en période de mouvement social : La circulation des trains est très perturbée, des trains sont supprimés (en moyenne, 2 trains sur 3 pour la ligne J, (à titre d'exemple, 2 trains sur 3 pour les lignes Transiliens Versailles, 1 train sur 2 pour l'axe Nanterre université, Maison Lafitte, Cergy Le Haut, pour la circulation intercités et TER à destination de la Normandie, en moyenne 2 trains sur 3).

Les mots clés (évoqués par les agents) en début d'entretien ce jour-là, dès mon arrivée en gare : brusque, accélération, heure de pointe.

Le sentiment d'accélération est accentué par le fait que les voyageurs se précipitent sur le train dès qu'il est affiché pour un départ. Etant en période de grève, certains trains sont supprimés, ce qui augmente considérablement le nombre de voyageurs dans les trains existants. Craignant ne pas avoir de la place, de rater le train et d'avoir à attendre le prochain, ils se ruent sur les trains dès qu'ils ont le sentiment que celui-ci pourra partir. Les foules de personnes se dirigeant précipitamment sur les quais sont très impressionnantes. Les agents d'escale développent quelques techniques qui leur permettent d'éviter les foules (en se protégeant entre les panneaux d'affichage et le PTS), tant au départ qu'à l'arrivée d'un train.

Le sentiment d'accélération est aussi porté par les personnes qui cavalent (littéralement) vers le train lorsqu'ils entendent retentir le PTS et le sifflet de l'agent, bousculant au passage d'autres voyageurs.

L'agent d'escale M nous fait part d'un sentiment d'accélération ressenti à partir de 17H00. Il trouve que la situation est un peu « brusque » aujourd'hui.

« *Ça se voit qu'il y a un peu plus d'accélération...* »

« *Aujourd'hui ? Pourquoi ?* »

« *Depuis 17H00...* »

« *Pourquoi ? Qu'est ce qui se passe ? Est ce qu'il y a plus de monde aujourd'hui et moins de train ?* »

Il va de train en train et je sens la pression, le stress, la vitesse dans les mouvements.

Retentissement du PTS. Coup de sifflet de l'agent.

Il donne le départ du train. Les voyageurs pressés de prendre le train au départ sollicitent l'agent. Il reste néanmoins très concentré sur les écrans du PTS qui permettent de visualiser la sortie du train du quai de la gare, malgré les sollicitations des voyageurs. Il me semble que c'est le moment où l'agent exerce le plus de concentration. Il reste les yeux fixés à ses écrans pendant que le train défile lentement quittant les quais de la gare.

Les agents gilets rouges sont aussi présents ce jour-là. Ils disent que ça se passe plutôt bien. Ils n'ont pas cette même impression d'accélération, ni de stress ressenti par l'agent d'escale M. Les voyageurs continuent de solliciter celui-ci.

La perception des situations n'est pas la même en fonction de sa part de responsabilité et des dispositions sur la plateforme. Les agents d'escale sont en prise directe avec les voyageurs. Les gilets rouges ont tendance à rester en groupe autour du point d'information (les bornes d'accueil mises à dispositions des voyageurs).

La grève est reconduite au lendemain. Jusqu'à la semaine suivante.

L'agent M est en binôme avec l'agent K. Ils travaillent tous les deux sur un groupe de trains répartis sur quelques lignes. La répartition se fait de manière plutôt informelle. « Oui pour l'instant K est venu m'en faire certains »

J'ai l'impression qu'il y a peu d'agents d'escale en gare aujourd'hui, confirmé par l'agent M.

Les sollicitations continuent, encore des voyageurs sur les gares desservies par les trains. Ce qui suppose que l'agent d'escale ait une connaissance suffisante des gares desservies pour donner l'information assez rapidement aux voyageurs, surtout lors de la procédure d'autorisation de départ. Ce qui n'est pas forcément le cas pour l'agent M qui vérifie souvent l'écran d'information voyageurs avant de se diriger vers le PTS.

Retentissement du PTS. Coup de sifflet de l'agent.

Une voyageuse est énervée par la machine à composer les billets. L'agent d'escale M intervient pour lui indiquer comment faire et l'aide à composer son billet. Sur le même lot de trains, lorsqu'il y a 2

trains en départ quasi simultanément (Des trains communs), les agents M et K se coordonnent de manière informelle pour les autorisations de départ.

Un voyageur est mécontent sur les horaires affichés en ligne et la réalité des horaires effectifs en gare. Il s'en prend à l'agent M, « C'est du grand n'importe quoi! Quel bordel ! C'est insensé ! »

Je ressens un peu plus de tension et d'énervement aujourd'hui et j'en fait part à l'agent d'escale. Les voyageurs sont tendus, énervés, stressés, pressés. Ils en ont marre de la grève et certains l'expriment assez ouvertement.

L'assemblée générale des grévistes (d'Ile de France) se tient à Saint Lazare ce jour-là. Craignant des débordements (par exemple, les grévistes peuvent être amener à bloquer les voies), il y a un nombre important de policiers ferroviaire (SUGE) et d'agents de sécurité en gare.

Pendant que l'agent M me raconte la crainte des débordements des grévistes, le fait qu'il ait rencontré le directeur de Saint Lazare et qu'il l'ait tutoyé, sans savoir qui c'est, qu'il n'aime pas tutoyer les gens, mais que c'est dans la culture de la SNCF de le faire, que ici c'est une grande famille etc... l'agent d'escale manipule le PTS, fait les vérifications nécessaires de manière assez machinale, automatique pour le prochain départ.

Retentissement du PTS. Coup de sifflet de l'agent.

Il me dit qu'en cas de grévistes sur les voie, le PRS doit fermer toute la gare.

Quelques voyageurs nous bousculent. Ils sont très pressés par peur de rater leur train.

L'agent K nous rejoint et donne quelques indications sur les trains à envoyer.

Retentissement du PTS. Coup de sifflet de l'agent.

Le coup de sifflet est prolongé pour les voyageurs qui essaient toujours de monter. Parfois les coups de sifflet se prolongent et sonnent comme des avertissements vis-à-vis des voyageurs si ceux-ci s'obstinent à vouloir monter.

Nous enchaînons les trains.

Le dernier train est parti en retard de deux minutes. Pour l'agent M, le retard du dernier train fait qu'il faut '...' le prochain. Il y a eu quelques mécanos qui sont absents.

Procédure de départ:

L'agent appuie sur deux boutons (bleu et vert) sur le PTS pour demander l'ouverture de la voie par le PRS. Selon lui le PRS est un peu en froid « avec ici ». A cause des séparations des services. Lors du stage terrain, les PRS ne les accompagnent pas.

Retentissement du PTS. Coup de sifflet de l'agent.

Un dispositif spécifique est mis en place pour gérer la situation de grève au sein de l'entreprise : **Les gilets oranges**. Ils s'assurent de la sécurité des voyageurs sur les quais en gérant les flux de personnes qui s'empressent de monter dans les trains très bondés.

L'agent M me fait remarquer qu'une des personnes en gilet orange adopte une très bonne technique de gestion des flux voyageurs. A savoir qu'elle se positionne au niveau de la première porte en queue de train pour rediriger les voyageurs vers les autres portes tant que le départ n'est pas donné pour empêcher les gens de monter tout de suite en queue de train, « ceux qui sont venus avant peuvent aller plus loin ». Laissant ainsi de la place aux voyageurs en retard et pressés qui accourent vers la première porte dès le signal donné.

Retentissement du PTS. Coup de sifflet de l'agent.

L'agent M doit aussi donner le départ d'un train Grandes Lignes mais qui se trouve sur la voie 16, voie généralement réservée pour les trains Transiliens. Les trains Grandes Lignes supposent une procédure particulière de départ. C'est la deuxième fois que cet agent en question effectue un départ de train Grande Ligne. Sauf qu'en arrivant à la voie 16, il y a déjà d'autres agents (grandes lignes) prêts à effectuer le départ.

Le PRS s'occupe d'ouvrir les voies, de tracer les itinéraires des trains au départ de la gare.

Moment de pause ... l'agent M a commencé à 14 H et travaille jusqu'à 21H45 aujourd'hui. A savoir que les agents d'escale n'ont pas de pauses déjeuner ou de pauses dîner prévues. Ils peuvent se reposer entre les différents trains à envoyer s'il ont du temps pour le faire dans le local accessible à côté de la voie 1.

L'agent K n'est pas fatigué. Il a commencé à 14H00 également. Ils utilisent de l'humour pour gérer ce genre de situation. Des blagues entre eux. Ça permet de se détendre.

L'agent K s'occupe du groupe 4 aujourd'hui et l'agent M du groupe 5. Sauf que la répartition effective se fait de manière informelle même si chaque agent est affecté à un groupe. En fonction des trains qui roulent et des retards ils s'ajustent mutuellement

« Des trains où il n'y a pas d'ouverture (de voie par le PRS), je suis obligé pour envoyer un autre de lui demander de surveiller celui-là. C'est compliqué. Bon, on s'arrange comme on peut mais ça fonctionne. »

« Ce genre de journée là, on a chacun notre groupe mais bon comme hier, si j'ai besoin de lui sur le mien, je peux lui demander de venir et s'il a besoin de moi sur le sien, il peut me demander de venir. comme des fois il a y a des trains qui ne partent pas d'ici mais plus du fond (de la gare)..., on s'arrange en fonction des trains. »

Retentissement du PTS. Coup de sifflet de l'agent.

La connexion (communication) avec le PRS se fait en cas de problème uniquement (s'il y a absence du mécano par exemple dans le train).

Chaque groupe a une particularité de sa barre sur le graphique de circulation. Ce qui permet de se repérer sur qui fait quoi.

Retentissement du PTS. Coup de sifflet de l'agent.

Je m'entretiens avec un agent d'escale des trains grandes lignes.

Il y a peu de trains grandes lignes pendant cette période de grève. La séquence d'autorisation de départ des trains grandes est différente que les trains transiliens.

La relation avec les clients n'est pas la même qu'au niveau des trains intercités transiliens. Les clients ne sont pas les mêmes. La fréquentation des trains n'est pas la même et par conséquent, les voyageurs n'ont pas les mêmes rapports avec les agents.

Pour l'agent, la situation requière plus de vigilance, surtout au niveau du matériel. Surtout par rapport au matériel. « Sur les matériels corail comme ça les portes on ne peut pas les bloquer. Les gens peuvent courir, ouvrir les portes et monter ».

Les voyageurs peuvent toujours ouvrir les portes des trains corail au moment du départ. Avant l'on ne pouvait pas parce que les portes étaient condamnées mais maintenant ils les laissent ouvertes (pourquoi?).

Ce qui suppose plus de vigilance à avoir de la part de l'agent au moment du départ.

Organisation particulière pour les séquences d'autorisation de départ des trains grandes lignes:

- L'agent a des vérifications à faire sur la rame quand elle arrive;
- Il doit se mettre en relation avec le contrôleur pour la procédure de départ, pour savoir si tout le monde est présent, s'il y a un conducteur;
- Il attend que la voie soit ouverte (par le PRS);
- Dès que la voie est ouverte, il désaffiche le train; (1m30 avant le départ. Dès que la voie est ouverte par le PRS, l'agent désaffiche le train de l'écran de la voie, pour éviter l'affluence au dernier moment. A savoir que c'est à l'appréciation du chef de service. Dans le cas où le train est bondé, il aurait tendance à désafficher le train dès que la voie est ouverte). Est-ce une pratique que l'on retrouve en période normale également?

Il demande la voie au PRS. Le signal est ouvert.

Retentissement du PTS. Coup de sifflet de l'agent.

Deux autres agents se mettent sur le quai pour interdire le passage aux voyageurs, contrairement aux trains transiliens.

La question des portes non verrouillées au moment du départ. Pourquoi les portes ne sont pas bloquées au moment du départ sur les trains corail?

C'est une procédure qu'ils ont reçue, il y a maintenant un an. Parce qu'ils considèrent qu'il y a un risque que les gens restent sur les pas des portes et qu'ils continuent sur le train sans rentrer dedans. Donc ils préfèrent les laisser ouvertes et faire si nécessaire un arrêt d'urgence si les gens sont montés que laisser les voyageurs monter et rester devant la porte.

«Ce qui n'est pas forcément mieux. Parce que quand les gens voient que la porte est fermée, ils ne vont pas insister. C'est fermé, c'est fermé! Il y en a qui savent que ça s'ouvre, forcément ils vont essayer.»

Retentissement du PTS. Coup de sifflet. Un autre départ grande ligne.

Je retourne vers les agents des trains transiliens.

Retour auprès de l'agent M qui continue de donner les départs.

Retentissement du PTS. Coup de sifflet de l'agent.

Une voyageuse me demande si ça vaut le coup de courir pour essayer d'avoir le train qu'envoie l'agent M. Je l'en décourage bien évidemment. Car le mécano est sur le point de fermer les portes. Qui plus est le train est bondé et elle transporte une valise. Elle se résigne et décide de prendre le prochain. Je l'accompagne pour vérifier les horaires du prochain départ.

Autre requête de voyageur : pour aller à Marly ? « C'est entre les voies une et quatre, en direction de St Nom la Bretèche », répond l'agent M.

Entretien avec un contrôleur, agent gilet rouge, pour l'occasion, qui commence à fatiguer. Je l'avais déjà rencontré la veille.

Il me dit qu'il y a toujours pas de contrôle de prévu en ce moment, pas de contrôle la semaine prochaine non plus. Après il y a les travaux cet été. Si un groupe est fortement perturbé par les travaux il n'y a aucun contrôle. Et les contrôleurs sont répartis sur certaines gares importantes, pour diriger et informer les clients vers les bus ou autres modes de transport. Sur un groupe où il y a de gros travaux, il n'y a aucun contrôle.

Après les grosses phases à problème comme ça, avant de reprendre le contrôle, ils se mettent en visibilité. Ils retournent sur le terrain pour un temps donné, 2/ 3 jours, pour se faire voir par les voyageurs, prendre la température, ils jaugent les réactions des clients, avant de reprendre le contrôle effectif. La visibilité des contrôleurs par les voyageurs étant considérée comme une phase intermédiaire avant le retour à une situation normale.

Une voyageuse m'interpelle pour me demander une indication. Je lui indique la voie et me rapproche de l'agent K qui lance un départ.

La voie est ouverte.

Retentissement du PTS.

Le train est prêt à partir mais l'agent K ne donne pas de coup de sifflet tout de suite. Une voyageuse avec une poussette pour bébé cherche à monter dans le train. Sauf que celui ci est très bondé et difficilement accessible avec une poussette. Les dernières personnes qui accourent juste au moment du départ, craignant la fermeture des portes, se mettent automatiquement aux premières portes en queue de train et ainsi de suite.

L'agent K attend pour la voyageuse avec la poussette. Il attend que la voyageuse trouve une place. « Dans les situations de grève comme celle là, on peut attendre un petit peu pour le service voyageur. »

La voyageuse à la poussette arrive finalement à trouver de la place quelque part en milieu du train mais d'autres personnes accourent.

Une voyageuse nous interpelle pour savoir si le train en question va à xxx. Je me retourne vers l'agent K qui répond, «Non, Madame».

L'agent K m'avoue qu'à partir d'un moment il faut dire non (pour éviter que la personne se mette à courir pour essayer de monter dans un train hyper bondé) même si c'est pas vrai, sinon il ne finit jamais. Est ce que c'est bien le train qui part pour xxx? C'était bien ce train-là, mais comme c'était une vieille dame, il a dit non. Le temps qu'elle accoure, qu'elle trouve une place, elle va arriver en milieu de train, l'agent va rajouter deux minutes au départ du train. Ça ne lui plait pas de faire ça mais il se sent contraint de faire ça. «C'est fermé monsieur, fermé!».

Un voyageur me demande le prochain départ pour Gisors. Il se plaint du fait qu'il n'y a plus de train au delà d'une certaine heure pendant cette période de grève. La veille il a du prendre une chambre d'hôtel car il a raté son train.

Par moment, on entend les flash informations pour les voyageurs qui ne se complète pas forcément. En plein milieu d'une annonce, le flash information est arrêté.

Retentissement du PTS. Coup de sifflet de l'agent M.

«Argenteuil?» interpelle un monsieur en courant vers le train.

«Non non non non non !»

L'agent M s'étonne qu'il y ait peu de voyageurs pour le train de Mantes. Il y a beaucoup de voyageurs qui cherchent Mantes.

«Les voyageurs n'ont un comportement rationnel.»

Le train est quasiment vide selon lui. Alors que Mantes c'est ultra recherché. Un direct à cette heure ci. Qui plus est en période de grève. Peut être qu'ils ne sont pas au courant.

«C'est cette rupture entre grandes lignes et banlieue, c'est dommage»

«Quelle rupture?»

«Des fois, il y a des Mantes direct, mais ils sont seulement en grandes lignes.»

Il arrive que l'agent M fasse des départs de trains grandes lignes. Le prochain départ qu'il donne est un train grande ligne mais avec un numéro de train transilien.

Parlant de la gestion de la grève, l'agent M me dira, qu'il n'a pas encore connu des moments de débriefing. C'est sa première grève.

Selon l'agent M, pour les situations de chaos, de désordre et de bazar, PSL est un bon endroit. C'est la deuxième gare en Europe en termes de fréquentation voyageurs. Elle n'est pas très grande, elle est assez confinée. En plus ils ont ajouté la galerie marchande, ça ramène encore plus de monde. Et aussi c'est surtout au niveau de la sortie des trains. C'est en entonnoir. S'il y a un problème, tout le monde est impacté. Il n'y a pas d'échappatoire. C'est très confinée. Dès qu'il y a un problème ici, c'est là que ça se ressent le plus.

«Courbevoie c'est entre la voie 1 et 4 Monsieur, direction Saint Cloud.»

L'agent M me conseille de solliciter les agents de la voie 1 et 4 pour les questions de débriefing. Ce sont des anciens. (sauf que certains agents sont plus bavards que d'autres en ce qu'il s'agit de me raconter leurs expériences).

Observation d'une situation : Un train prévu à 19H44 pour Versailles. Il est 19H42. Le temps de prendre connaissance des différentes gares desservies par le train ...

Retentissement du PTS. Coup de sifflet de l'agent.

Je réponds aux sollicitations des voyageurs. Après tout, je fais partie des gilets rouges. Je me prête au jeu. Et donne les indications nécessaires aux voyageurs confus qui cherchent à rentrer en cette fin de journée. Il est quasiment 20H00.

20H13 :

«Qu'est-ce qui se passe?»

«Ils referment parce qu'il n'y a pas de contrôleur. Ce n'est pas clair pourquoi il n'y pas de contrôleur.»

Un mécano qui s'attend à avoir un contrôleur dans son train. Et comme il n'y en a pas. Il referme le signal et attend la confirmation.

Je lui pose la question de savoir s'il peut discuter directement avec le mécano avec sa radio mais il me dit qu'il ne peut pas parler directement au mécano avec la radio interne. C'est uniquement pour les arrêts d'urgence et les remises en route.

Il écoute cependant les échanges entre les personnes sur sa radio. Le mécano ne veut pas partir. C'est le permanent qui va gérer ça directement avec lui.

L'agent d'escale se dirige vers le prochain train qu'il doit faire partir. Il a un autre train à envoyer. Et si le mécano, réticent de partir sans contrôleur, décide de partir... Il va partir sans agent d'escale. (Est-ce qu'une telle situation est possible?). Apparemment oui.

### **Fin des entretiens à 20H30**

Points importants qui relèvent des entretiens de ce jour:

- L'organisation spécifique qui se met en place pendant cette période de perturbations (présence des gilets rouges, des gilets oranges, les personnes qui descendent remplacer les agents d'escale pour les départs de trains)
- L'existence d'une organisation informelle entre les agents;
- L'automatisme des agents d'escale lors de certaines pratiques;
- Les pratiques d'ajustement des agents, des marges de manoeuvre, des choix à faire;
- Les problèmes de coordination entre les services (manque de visibilité de la disponibilité des mécanos. Il arrive que le mécano ne signale pas sa présence sur le PTS et monte directement dans son train. Ou il arrive qu'un mécano arrive alors qu'il y a déjà le signallement d'un autre dans le train);
- L'existence de procédures en orthogonalité;

Je suis fatigué, même très fatigué. Épuisé, après ces quatre jours passés sur le terrain à piétiner, à passer de quai en quai, à rencontrer les agents, à répondre aux sollicitations des voyageurs alors que toutes les informations sont disponibles sur les écrans en gare. Certains agents sont plus réticents que d'autres à partager leurs expériences. C'est quand même assez difficile de pouvoir les interpeller alors qu'ils sont en pleine action. Qui l'est en cette période de grève, où les sollicitations des voyageurs fusent de toute part. Heureusement qu'il y a certains qui se livrent plus que d'autres.

J'ai décidé de ne pas proposer un protocole d'entretien formel vu le contexte, à mon avis un questionnaire aurait été très inapproprié. Portant moi-même un gilet rouge (étant volontaire de l'information en cette période de grève), je faisais quasiment partie de l'équipe. Les entretiens sont plus libres, plus ouverts et plus spontanés. J'étais au plus près de l'action, même dans l'action. Les voyageurs me sollicitaient régulièrement pour des informations diverses.

En passant du temps avec les agents, ça a permis de créer des liens.

Moi je suis fatigué, très fatigué! Épuisé après ces quatre jours passés sur le terrain à piétiner, à marcher, à rencontrer des agents. Difficulté de pouvoir les interpeller pendant qu'ils font leur boulot. Difficulté de pouvoir échanger avec eux alors qu'ils sont focalisés sur leur travail. Heureusement qu'il y a certains qui se livrent un peu plus que d'autres. Certains parlent un peu plus, qui sont un peu plus causants, un peu plus sympas, plus ouverts et qui veulent bien échanger.

Il y a une pénibilité à récolter des données en fonction du terrain, en fonction du fait qu'ils sont en plein dans l'action. Le stress des agents est aussi quelque part transmis à moi-même. Et les voyageurs qui sollicitent tout représentant SNCF, pour pouvoir arriver à trouver des infos.

Malgré la fatigue de la journée et le fait de marcher de voie en voie à suivre les agents, je suis content d'avoir pu aider dans cette situation. A la fois, de donner des indications aux voyageurs (service rendu, impression du devoir accompli), dans certaines situations, ça soulage les agents d'escale des sollicitations voyageurs. Certains sont très reconnaissants de la présence des gilets rouges.

En passant du temps avec les agents, ça permet de créer des liens. Et j'ai l'impression qu'il y en a certains qui se livrent un peu plus que d'autre.

## Intervention type 7

Observations et entretiens de 3 heures - Jour de grève

Il y a quatre agents présents sur le réseau Transilien ce jour-là.

L'agent R est présent sur le terrain depuis 14 heures. J'explique à l'agent R le sujet de mon travail de thèse. Je lui demande s'il considère cette situation comme une situation de désordre. Il commence par me répondre du point de vue des voyageurs en me disant que ça dépend pour qui. Pour les parisiens qui ont l'habitude, ils ne demandent pas, ils ne posent pas de questions, ils savent où aller. Ils maîtrisent. Pour ceux qui ne le sont pas, oui c'est un peu le désordre.

Je lui repose la question plus spécifiquement sur la gestion de la grève au sein de l'organisation. Est-ce qu'il y a du désordre en interne? Au sein de l'organisation même en cette période de grève?

Il me dit qu'il y a toujours du désordre.

Le désordre n'est pas plus exacerbé par la grève?

Le désordre pour lui relève plutôt des problèmes d'information, « Ah, j'ai oublié de vous dire ceci, j'ai oublié cela... ». Il ne sait pas c'est dû à quoi. « Est-ce que les personnes tournent souvent? Est-ce que les postes ne sont pas fixes? Parce que certaines personnes veulent absolument tout faire, plusieurs postes. Ou est-ce qu'il y a des personnes non compétentes parce que les autres sont absentes... Il y a un peu de tout. »

Nous sommes sollicités par une voyageuse sur les trains au départ prévus sur les panneaux d'affichage pour la journée du lendemain concernant le dispositif plan bac mis en place. Certains départs sont formalisés en gros caractère (en rouge) pour ce dispositif.

L'agent R lui explique que ces trains là sont certains de rouler alors que les autres risquent d'être supprimés. Il y a ce qu'on appelle des trains garantis au départ. Les autres trains, même affichés, peuvent être supprimés.

Le dispositif plan bac (ou dispositif spécial examens) est un dispositif spécial mis en place par l'entreprise, lors des périodes d'examen, pour aider les lycéens et faciliter leurs déplacements pendant les jours de grève. Des agents spécifiques sont mobilisés dans la gare pour venir en aide aux étudiants et certains trains ont la priorité de circulation malgré les perturbations causées par la grève.

Est-ce que la situation a un impact sur la sécurité?

« Oui car il y a des personnes qui veulent absolument monter dans les trains. Des personnes qui courent et qui bousculent les autres. Les flux de voyageurs se croisent. Entre ceux qui essaient d'avoir les trains grandes lignes et qui croisent ceux qui veulent prendre les trains de banlieue. Le risque se situe plutôt au niveau de la sécurité des voyageurs. Bousculades, engueulades, risque de chutes en gare et sur les voies. »

L'agent R a un moment de doute. Il a un graphique de circulation pour les départs qu'ils donnent avec des horaires spécifiques. Mais il a vérifié quand même l'horaire sur l'écran d'affichage, destiné aux voyageurs.

30 secondes avant le départ effectif du train il lance la procédure de départ.

Retentissement du PTS. Coup de sifflet de l'agent.

Le coup de sifflet se prolonge et sonne comme un avertissement. Les voyageurs accourent pour essayer de prendre le train, malgré le manque de places.

Une voyageuse 'désorientée' nous sollicite, « C'est celui qui va à Mantes? »

D'autres personnes continuent d'accourir pour essayer de prendre le même train.

Un voyageur nous interpelle concernant un problème à la machine de distributeur automatique de boisson qui ne lui a pas donné le produit commandé.

La SNCF met à disposition des bouteilles d'eau et du café au voyageurs en gare en cette situation.

Nous rencontrons l'agent H qui travaille avec l'agent R sur le même groupe. J'aborde la question de la répartition des trains ce jour.

« Comme il n'y a pas énormément de trains, on s'est mis d'accord... ».

Ils sont tous les deux sur les groupes 4 et 5 (voies 9 - 12, 13 -17).

Retentissement du PTS. Coup de sifflet de l'agent.

« S'il a envie de souffler un petit peu, je peux le remplacer sur son groupe, on peut faire ça en s'arrangeant entre nous. »

Le PTS continue de retentir. Le train est bondé. Les portes tardent à fermer.

« C'est vraiment délicat là. Il faut vraiment faire attention. »

« Sur celui d'avant il y avait une jambe qui était bloquée par la porte. En fait je la voyais pas, il y avait les agents qui ... Ils étaient devant l'agent, je la voyais pas. »

Un train peut partir si la porte n'est pas complètement fermée. L'agent R craint de vivre ce genre de situation.

Ils échangent entre eux sur les prochains trains au départ.

« Normalement ça va. Dès que Gisors a dégagé. Si tu veux prendre les deux, vas-y. »

« Prends les deux stp R. Tu seras très mignon. »

Retentissement du PTS. Coup de sifflet de l'agent.

« Le train est trop lent. Il est trop. Là faut pas être cardiaque là. »

Le train traîne à quitter le quai de la gare.

En ce qui concerne les outils mis à disposition de l'agent pour la procédure d'autorisation de départ, l'agent R note qu'il faut réinitialiser de temps en temps les écrans sur le PTS. Les 4 écrans du PTS lui permet de visualiser le quai au moment du départ. Et si le train tarde à partir, les écrans peuvent s'éteindre et il faut qu'il réinitialise le PTS pour relancer les écrans.

Retentissement du PTS. Coup de sifflet de l'agent.

Les voyageurs ont besoin d'être rassurés par l'agent d'escale sur le train à prendre malgré le fait que le train ait été affiché. Plusieurs personnes sollicitent l'agent pour qu'il confirme bien les destinations du train.

Il y a un souci sur le quai 18. Il y a une plaque métallique qui est branlante au niveau du poteau, complètement à l'opposé. Un agent SNCF a mis des accès interdits dessus mais ne sait pas à qui s'adresser pour gérer ce problème. Les voyageurs peuvent chuter. Une trappe au sol s'est décollée du sol.

« *C'est les quais, c'est pas mon domaine.* »

L'agent R dit qu'il va informer le COE. L'autre agent est dirigée pour le problème de la plaque métallique. Ils ont dit qu'ils vont envoyer quelqu'un.

L'agent qui nous a signalé le problème de la plaque métallique est une contrôleuse. Apparemment elle n'a pas de moyen de contacter directement une personne responsable de la sécurité en gare. Donc elle s'adresse à l'agent.

« *Tout ce qui pourrait faire tomber un voyageur, c'est dangereux, c'est ce qu'on nous apprend à la formation* », me dit l'agent R. « Même les fuites d'eau au niveau des distributeurs de boissons peuvent se révéler dangereux pour les voyageurs qui arrivent en courant pour prendre leur train. Surtout en période de grève. »

Il n'y a pas de pause déjeuner prévue pour les agents de départ sur la plateforme. Ils font 8 heures sur la plateforme sans pause. Ils peuvent s'arrêter pour manger quelque chose entre deux trains. Pas de pauses déjeuner. C'est toléré sur la plateforme. Mais généralement ils vont dans le local à côté de la voie 1. Ils profitent du moment de pause entre deux départs de train pour une collation. L'agent H commande un jus d'orange. Mais je sens une gêne de consommer quelque chose sur la plate-forme de la part de l'agent, à ce moment précis et au milieu des voyageurs qui attendent l'affichage de leur train avec impatience.

Les agents d'escale sont censés être au pupitre du PTS 2 minutes avant le départ du train. Pour certains trains ils doivent se présenter 4 minutes avant le départ. Les conducteurs (mécanos) doivent se présenter bien avant pour faire les essais de freins.

L'agent H redoute les transbordements qui peuvent être sources de stress. Il n'a pas eu (encore) de formation spécifique pour gérer ce genre de situation. Pas d'indications spécifiques non plus.

Il est agent depuis 2 mois à PSL.

Il a eu 4 mois de formation à l'école et 1 mois sur le terrain à apprendre le métier.

Les agents peuvent avoir des préférences par rapport aux groupes auxquels ils sont affectés.

« Ils préfèrent tous 4, 5, 6. »

« *Le 47, H tu veux que je le fasse ?* »

« *Non c'est bon, j'y vais.* »

L'agent H comprend la colère des voyageurs, car habitant lui-même en banlieue, il a mis 1H10 pour rentrer chez lui la veille, au lieu de 25 minutes.

Je l'accompagne voie 10 pour le départ du 47. Un voyageur nous interpelle pour un renseignement.

L'agent H n'a pas le temps de s'en occuper car il doit aller son départ de train.

Retentissement du PTS. Coup de sifflet de l'agent.

### **Rencontre avec un autre agent (agent C) du groupe 6.**

Elle est satisfaite des dispositifs qu'a mis en place l'entreprise. Notamment la présence des gilets oranges qui lui facilite son travail.

Retentissement du PTS. Coup de sifflet de l'agent.

Le dispositif gilets oranges est spécifique pour la période de grève. L'agent C est sur le terrain depuis 14H (jusqu'à 20H). Elle est en remplacement. **Elle n'est pas agent d'escale.** Elle est normalement à

l'information. Elle a été sollicitée en remplacement vu le nombre réduit en personnel ce jour-là pour prêter main forte pour les départs de train.

Le train de la voie 9 arrive en retard. Le PRS appelle pour faire une demande de voie. Pour elle le métier d'agent de départ c'est aussi d'accueillir les voyageurs et les diriger. Mais il faut être plus vigilants pour les départs de train. Il y a beaucoup plus de personnes qui sollicitent dans ces moments là.

**Rencontre avec un contrôleur de train** qui est sur la plateforme de la gare en tant que volontaire de l'information en gilet rouge.

Pendant la période de grève, il constate qu'il y a plus de gens en colère. Vu les flux de voyageurs, il évoque des risques de chute et d'accident. En tant que contrôleur de train, pour lui, le plus difficile est de reprendre le travail après la grève. Même la grève terminée, la reprise du travail va se faire difficilement. Il leur faut un temps d'adaptation avant d'arriver à une situation 'normale'.

## **Annexe 5 - Liste des principaux documents internes de l'entreprise consultés**

Rapport interne commandé par le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) au cabinet APTEIS : « *Expertise portant sur l'accident ferroviaire de Brétigny-sur-Orge du 12 juillet 2013* »

Direction des Audits de Sécurité, «*Déraillement du train n° 3657 en gare de Brétigny-sur-Orge le 12 juillet 2013*», Rapport d'enquête n°2013 -AS - 056, 22 juillet 2013.

BEA-TT, *Rapport d'étape sur le déraillement du train Intercités n° 3657 le 12 juillet 2013 à Brétigny-sur-Orge (91)*, Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie, janvier 2014.  
Annexe 1 Titre de votre annexe

# Critique du déterminisme de la relation désordre - (in)fiabilité : cas de l'exploitation ferroviaire

## Résumé

La fiabilité organisationnelle concerne l'étude des conditions organisationnelles permettant à un système organisé complexe de maintenir des niveaux de fiabilité compatibles à la fois avec les exigences de sécurité et les exigences économiques. Les études effectuées sur le fonctionnement des organisations à haute fiabilité mettent en avant un ensemble de pratiques et de dispositifs mis en place au sein de ces organisations, tant au niveau de l'individu et du groupe qu'au niveau de l'organisation, qui permettent à celles-ci de gérer et d'exploiter efficacement des systèmes techniques complexes à risques. Dans la lignée des différents apports sur ce qui fait la fiabilité au sein de telles entreprises, ce travail vise à démontrer la prise en compte du désordre, comme une des logiques organisationnelles, participant à la fiabilité de l'entreprise. En ce sens, une conceptualisation du désordre en tant qu'organisateur (désordre organisationnel) est proposée. À la suite de cette conceptualisation, la thèse démontre dans quelle mesure le désordre, par le biais de la mise en place d'organisations informelles stratifiées sur l'organisation formelle existante, permet de résorber et de restreindre les effets des perturbations. Le désordre est analysé comme catalyseur intrinsèque de la création de sens, participant à la fiabilité. En discutant la considération du désordre comme étant essence même de l'organisation, ce travail analyse l'approche normative sous-jacente dans la conception même de l'organisation et la fiabilité de celle-ci.

**Mots clés :** organisation à haute fiabilité, ordre et désordre, ontologie, désordre organisationnel, construction de sens, norme

## Résumé en anglais

The study of high organizational reliability refers to the examination of conditions that allow a complex organized system to maintain high levels of reliability consistent with both security and economic requirements. Studies on the functioning of High Reliability Organizations (HRO) feature a set of practices and mechanisms implemented within these organizations - at the individual, group and organizational levels - which enable them to manage and operate effectively complex technical systems at risk. In line with the contributions on what contribute to high reliability in such companies, this work aims to demonstrate the consideration of disorder, as one of the organizational logics, supporting reliability of the company. In this sense, a conceptualization of disorder as an organizing component (organizational disorder) is proposed. As a result of this conceptualization, the thesis demonstrates to what extent organizational disorder, through the establishment of informal organizations stratified on the existing formal ones, can reduce and limit the effects of disruptions. Disorder is analyzed as an intrinsic catalyst of sensemaking, partaking to high reliability. By discussing the consideration of disorder as the very essence of the organization, the thesis also debates upon the underlying normative approach in the very conception of the organization and its ensuing high reliability.

**Keywords:** High Reliability Organization, order and disorder, ontology, organizational disorder, sensemaking, norms