

# **A.I.M.S.**

## **VII<sup>ÈME</sup> CONFÉRENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE «PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATÉGIQUE» DU 27 AU 29 MAI 1998 - LOUVAIN-LA-NEUVE**

### **AUTEUR**

**Jean-Jacques CARPENTIER**

Professeur Agrégé d'Economie et Gestion

Doctorant - E.S.A.

Université de Lille II

1, place Déliot - BP 381 - 59020 LILLE CEDEX

Tél. : 03.20.90.74.25 - 03.20.90.77.02

Email : carpentier@hp-sc.univ-lille2.fr

### **TITRE DE LA COMMUNICATION**

***Kairos* et capacité adaptative en situations d'urgence : regards sur la «chrono-organisation» du SAMU 59.**

### **STATUT DE LA COMMUNICATION**

Travaux de recherche en cours.\*

### **MOTS-CLÉS**

Capacité adaptative - «chrono-organisation» - processus d'interaction - temps polychronique.

\* Ce travail de recherche a bénéficié de l'aide du Docteur P. GOLDSTEIN, chef du service du SAMU régional de LILLE-CENTRE 15 du Nord et de toute son équipe de médecins et permanenciers. Qu'ils en soient ici remerciés.

## **KAIROS ET CAPACITÉ ADAPTATIVE EN SITUATIONS D'URGENCE : REGARDS SUR LA «CHRONO-ORGANISATION» DU SAMU 59**

J.J. CARPENTIER - ESA de Lille

Face à la pression temporelle, les dirigeants d'entreprises sont confrontés à des alternatives stratégiques et sont appelés à arbitrer entre des pôles en tension, en optant tantôt pour un choix extrême, tantôt – signe d'une «vision plus ample» mariant l'antagonisme et le complémentaire (Morin, 1990, page 73) – pour une conciliation dialectique des contraires : planification et réactivité, rationalité et intuition, progressivité et immédiateté, stabilité et changement, formalisation et souplesse d'adaptation... Dans l'urgence, les managers doivent faire preuve d'une «capacité à saisir des opportunités, à suspendre l'écoulement du temps, d'une façon rapide et instantanée mais non erratique dans la durée» (Martinet, 1991, page 53). A la problématique globale de l'efficacité de la relation entre la structure organisationnelle et la compétition fondée sur le cycle rapide, la capacité adaptative ressort comme une réponse liminaire.

Les représentations qu'ont les acteurs du temps apportent un éclairage complémentaire. Le temps comme source d'avantage compétitif (Stalk, 1988) repose sur une dimension économique dominante renvoyant à l'iconographie, certes réductrice, de la firme en quête du zéro-délai, soumise à la contrainte d'un butoir ou d'une échéance ; l'idée d'un temps opportun<sup>1</sup> se distingue, quant à elle, de son économicité : elle exprime la capacité d'un agir au bon moment, pour lequel chaque instant constitutif de la durée compte ; c'est le *kairos* qui, à côté du temps calendaire qui égrène la vie, sous-tend la décision juste, prise au moment favorable.

L'organisation apte, en situations d'urgence, à faire évoluer ses chronobiologies, c'est-à-dire ses rythmes d'activité sédimentés par son histoire et sa culture, apte à «réinterpréter les phénomènes empiriques et les processus de l'entreprise» (Airaudi, 1995, page 10) et à développer une capacité adaptative à tous crins en orientant et valorisant les processus d'interaction créateurs de sens répond à un mode de pensée stratégique et à un système de fonctionnement «chrono-organisationnels» (Carpentier, 1997 ; Carpentier et Marmuse, 1997).

---

1 Etymologiquement, le mot, issu du latin *portus*, signifie le retour au port. Cette signification permet d'ailleurs de distinguer la crise de l'urgence, comme le fait P. LAGADEC : «la crise, c'est l'urgence plus la déstabilisation... [Pour] apporter de vraies réponses à la crise, il ne suffit pas de ramener le système à son état antérieur, comme dans les urgences» (Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants - Revue Française de Gestion - n° 108 - Mars-Avril-Mai 1996 - pages 101 et 103).

Dans la première partie de l'article, nous nous interrogeons en forme de préambule sur la nécessité stratégique de la maîtrise de l'urgence et de l'action opportune, dans le cadre d'une dimension polychronique du temps et nous nous attachons à préciser l'intérêt de la «chrono-organisation» pour le management stratégique (I) ; dans la seconde partie, nous fournissons une analyse compréhensive des pratiques «chrono-organisationnelles» d'un univers entièrement focalisé sur l'urgence et sur son traitement régulé, celui du SAMU 59 (II) ; en troisième partie nous concluons, à partir de ce cas d'urgences canalisées, sur les intérêts d'une conception interactionniste de l'organisation propice à une valorisation des processus d'interaction structurant l'urgence (III).

## **I. MAÎTRISE DE L'URGENCE ET ACTION OPPORTUNE DANS LES ORGANISATIONS : DISCOURS, MODE OU NÉCESSITÉ STRATÉGIQUE ?**

La pratique des affaires et le management des organisations s'inscrivent depuis plusieurs années dans un cadre de compression et d'accélération du temps. Sous les effets conjugués de la propagation de la logique de marché et de la diffusion de la télématique, les organisations n'ont de cesse que de piloter en temps réel ; comme pour transcender l'impuissance de l'homme «prisonnier d'une condition inexorable, la condition temporelle» (Conche, 1993, page 126), le langage managérial tente d'insuffler, à travers l'idée de la possible appropriation du temps, combativité et performance attribuant un sens à la vie entrepreneuriale (Palmade, 1988).

Il n'est donc par anormal que les messages mis au point par les services marketing de grandes entreprises publiques ou privées<sup>2</sup> reposent sur la mesure et le contrôle du temps comme outils de la stratégie «œuvrant pour que les temps permis correspondent aux temps requis (Véran, 1991, page 28) . Si la vitesse d'action est présentée ici comme une exigence, elle est analysée dans la littérature comme l'anéantissement de l'espace et du temps (Virilio, 1977) ; marqueur de la réduction des cycles industriels (Garel, 1996), le temps est le fondement de la compétitivité (Bower et Hout, 1989 ; Womack et *alii*, 1992) ; alors que l'urgence est un accélérateur cognitif et politique (Riveline, 1991), elle est aussi une arme dont dispose le stratège pour «créer un espace qui ne figure pas sur la carte»(Hamel et Prahalad, 1990, page 16).

Les discours relatifs au temps sont à relier aux cultures et aux modes qui en résultent. A la suite des travaux de E. T. Hall (1979, 1984) deux dimensions culturelles du temps sur lesquelles nous reviendrons peuvent être avancées : l'économicité du temps et l'emploi d'un temps M ou d'un temps P. L'économicité du temps («*time is money*») renvoie en fait à une conception monochronique qui met en relation une allocation particulière du temps et un résultat particulier ; celle-ci s'oppose à un temps polychronique qu'utilisent les acteurs soucieux de traiter, avec plusieurs interlocuteurs à la fois, de nombreux problèmes en parallèle.

---

2 Le lecteur pourra se reporter, avec profit, à l'article de L. Véran (op.cité).

Dépassant autant les discours que les modes, la maîtrise du temps et la gestion de l'urgence sont davantage encore défi et opportunité pour le management stratégique : «Reprendre la direction et la propriété du temps» plutôt que l'accélérer ce qui «ne servirait qu'à s'étourdir» (Pucelle, 1972, page 24) constitue, en effet une nécessité stratégique qui appelle à une praxéologie, à l'élaboration de répertoires de pratiques résultant de situations observées, afin de (savoir) agir dans l'urgence.

De ce point de vue, la «chrono-organisation» ne correspond pas à un corps de règles fixées une fois pour toutes, à une instrumentation destinée à appréhender l'urgence comme objet de gestion ; la praxéologie de l'urgence que le «conceptacle» de «chrono-organisation» entend promouvoir renvoie à une conception de l'organisation évolutive, transformatrice, qui se réforme au contact de l'urgence et qui invite les acteurs à penser, décider et organiser selon l'urgence et non plus seulement à cause d'elle, lors de sa manifestation. Démarche plutôt qu'outil, la «chrono-organisation» consiste à prendre en compte et à maîtriser les processus d'interaction qui conduisent eux-mêmes à une redéfinition des savoirs et des rôles des acteurs à travers l'action co-produite dans l'urgence (Boudon, 1979 ; Giddens, 1984 ; Avenier et *alii*, 1997) : c'est pour cette raison que la conception interactionniste de l'organisation est seule apte à initier l'élaboration partagée du sens à donner aux appels d'urgences médicales et à mettre en oeuvre la réponse médicale adaptée.

La référence au *kairos*, aux antipodes de l'urgence pathologique de nature fortement déterministe (Fixari et Pallez, 1992) réconcilie précisément l'instant et la durée au coeur d'un «temps pluriel, nécessité de la stratégie» (Martinet, 1991, page 53) : elle fait de l'instant une limite à privilégier qui «ouvre et referme le champ des futurs possibles» (*ibid.*), à l'intérieur de la durée qui confère à l'organisation sens et stabilité. Ainsi le stratège est-il invité à une herméneutique du temps, excluant toute explication de ses causalités linéaires (temps découpé en moments / causes / effets), de nature à renforcer, dans la lignée des travaux de J. Child (1972) et de J. R. Montanari (1978), la discrétion managériale.

Ce déchiffrement du temps opportun, cette préparation récursive à l'inattendu sont mis en évidence dans des études empiriques sur les managers rapides de douze entreprises de micro-informatique aux Etats-Unis (Eisenhardt, 1989). En traitant l'information sous forme de modèles ou de blocs, à l'instar des joueurs d'échecs, les acteurs se forgent une connaissance intuitive profonde du jeu concurrentiel, propre à l'élaboration en temps réel d'alternatives multiples qui débouchent sur la découverte d'opportunités stratégiques : ces pratiques routinisent en quelque sorte les situations d'urgence, grâce à la capacité d'assembler pour plus tard, dans des scénarii différents, des informations déjà perçues.

La gestion de la ressource particulière qu'est le temps apparaît comme fortement stratégique : il ne s'agit pas de consommer, sur un plan opérationnel, le temps comme une ressource ordinaire, mais de combiner des actions opportunes réductrices du niveau d'urgence et débouchant sur une création de valeur pour le client externe (Lorino, 1995).

La «chrono-organisation» a donc pour dessein d'harmoniser des activités globales ayant des effets ou des ambitions externes (Lorino et Tarondeau, 1998) ; cette combinaison porte sur des processus, ajustés dans le temps et nécessitant «des compétences d'assemblage, de coordination, de synchronisation, de mise en oeuvre, d'adaptation» (ibid. page 12).

C'est ce que révèlent les pratiques «chrono-organisationnelles» du SAMU 59.

## **II. DES SITUATIONS D'URGENCES RESSENTIES AUX RÉPONSES MÉDICALES ADAPTÉES : REGARDS SUR LES PRATIQUES «CHRONO-ORGANISATIONNELLES» DU SAMU 59**

Au sein du tissu sanitaire régional, le SAMU 59 veille sur la sécurité de plus de 2,5 millions d'habitants ; en 1995, sur les 500 000 appels d'urgences ressenties, le versant stratège du SAMU - Centre 15 du Nord a ouvert plus de 100 000 dossiers d'urgence déclenchant de l'ordre de 30 000 interventions du SMUR (ou versant tactique).

Aussi la diversité des situations, appelle-t-elle à préciser les axes méthodologiques retenus (A) pour rendre compte des complexes d'interactions qui – au coeur d'une complexité de sens (construire un diagnostic en temps réel sur des données floues et mal agrégées) et d'une complexité d'abondance (ajuster les ressources du versant tactique sur les choix des stratégies) – jalonnent l'organisation de la prise en charge des urgences médicales (B).

### **A. LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Vouloir comprendre les mécanismes de fonctionnement «chrono-organisationnels» du SAMU - Centre 15, fondés sur la sécurité totale pour les patients, impose de suivre plusieurs principes méthodologiques relevant de l'investigation naturalistique (Lincoln et Guba, 1985) :

- d'une part, il s'agit de privilégier une logique de l'induction : l'objectif n'est pas de valider des représentations qui seraient universelles, mais de faire parler le terrain et les acteurs-producteurs de «connaissances spécifiques concrètes et de «choses» authentiques» (Savall et Zardet, 1997, page 89) en capitalisant sur les expériences idiographiques vécues par des acteurs particuliers (tel patient avec tel médecin régulateur, à telle période du jour ou de la nuit, présentant tel symptôme de gravité, dans tel ou tel lieu), et que rapporte le chercheur.
- d'autre part, l'objectif de description approfondie exige d'étayer les connaissances produites cliniquement sur la base d'une confrontation des faits organisationnels avec les concepts mobilisables dans le cadre de la recherche. Cette démarche s'impose du fait des particularités de l'observation en sciences de gestion : en effet, au sein de l'organisation qu'est le SAMU et au niveau de ses interdépendances avec d'autres entités comme les hôpitaux, les cliniques, les médecins, les pompiers, les familles ou la gendarmerie, les interactions sociales se traduisent «en actes sociaux ou pratiques sociales, sentiments et représentations collectives» que la simple observation «ne suffit pas pour éclairer sur les motifs» (Grawitz, 1993, page 340). Dans ce cadre méthodologique, le recueil d'informations et la production de connaissances ont pour perspectives le repérage et l'explication de propriétés singulières à l'organisation ; il s'articulent sur :
  - l'observation directe non dérangeante (Webb et Weick, 1979) : en nous immergeant dans l'organisation, en participant de manière continue sur plusieurs mois aux activités de régulation et aux interventions tactiques, notamment dans la même tenue vestimentaire, l'écueil du sujet qui se sait observé et qui contrôle ses comportements disparaît pour une part importante. Un répertoire des actions observables lors de la régulation a été dressé portant sur notamment : la mise en oeuvre d'ajustements mutuels entre médecins ; l'établissement de nouvelles règles ou de nouveaux chemins de connaissance ; la mise à plat par plusieurs acteurs d'explications et d'interprétations d'une situation donnée ; l'élaboration informelle de relations en salle de régulation (entre médecins et PARM) et lors de l'activation du réseau des soins d'urgence.

Dans ce cadre d'analyse, le champ de la description concerne d'une part le nombre d'acteurs impliqués (un seul, un seul puis plusieurs, une équipe...), d'autre part le niveau d'engagement de la structure organisationnelle (une seule équipe, toute la structure, le chef de service du SAMU, certains membres du réseau...)

  - les entretiens semi-directifs : bien qu'ils donnent avant tout accès aux représentations des interviewés, ils permettent de délivrer un diagnostic sur les modes d'organisation ; l'analyse de leurs discours, recoupés avec les faits, rend émergent le sens qu'ils attribuent ou non au contenu de leur tâche individuelle et au fonctionnement collectif de l'organisation.

- le récit phénoménologique : satisfaisant à notre intention de produire une connaissance sur l'action organisée en situations d'urgence, nous avons engagé, avec certains médecins attachés et permanents, hommes et femmes, la reconstitution d'expériences vécues, structurées en trois étapes : la narration brute de «l'événement», sans jugement ; l'élaboration d'un schéma des représentations du vécu ; la synthèse théorique et prescriptive en direction du fonctionnement organisationnel. Le choix s'est porté, après discussion avec l'équipe, sur trois médecins régulateurs ayant une expérience éprouvée et sur deux médecins exerçant dans le service depuis moins de cinq ans. Si chaque narrateur a librement retenu deux situations marquantes, il devait justifier son choix en fonction de la consigne suivante : un cas illustre des combinaisons harmonieuses des ressources mises en oeuvre, un cas met en évidence des difficultés dans l'appréciation de la situation et des dysfonctionnements dans la construction de la réponse médicale adaptée.
- l'analyse documentaire des protocoles et notes de service.

En portant notre attention à la fois à l'acteur (niveau physiologique et psychologique), à l'organisation (niveau sociologique) et à l'interaction de l'un sur l'autre (niveau de l'interdépendance acteur-organisation), notre démarche, en tentant d'intégrer ces trois niveaux d'analyse (Chanlat, 1990), se veut anthropologique. Elle est, au demeurant, propice à une meilleure compréhension de deux problématiques particulières liées à l'urgence :

- d'une part celle de l'attitude face à l'urgence : l'attitude est définie comme un «état mental prédisposant à agir d'une certaine manière quand la situation implique la présence réelle ou symbolique de l'objet sur lequel porte cette attitude» (Aubert et alii, 1991, page 70) ; on peut tenter de la décrire (Fishbein et Ajzen, 1975) dans sa composante affective (les réponses physiologiques), dans sa composante cognitive (l'organisation des perceptions) et dans sa composante conative (les comportements de quelqu'un en situation similaire).
- d'autre part, celle de la manifestation de l'urgence dans les interactions : il paraît intéressant d'apprécier les modes d'*organizing* (Weick, 1979) au sein de la salle de régulation autant d'un point de vue synchronique (telle décision du moment liée à des conditions précises) que diachronique (telle décision liée à des événements qui se sont succédé dans le temps), afin de montrer que la réponse médicale adaptée à un cas particulier emprunte, sans perdre de sa validité expertale, d'autres formes avec d'autres acteurs, du fait des «enchaînements qui peuvent survenir dans des conditions données et ne pas se répéter» (Grawitz, 1993, page 361).

## **B. LA SALLE DE REGULATION COMME MODELE «CHRONO-ORGANISATIONNEL» DE PRISE EN CHARGE DES URGENCES MEDICALES**

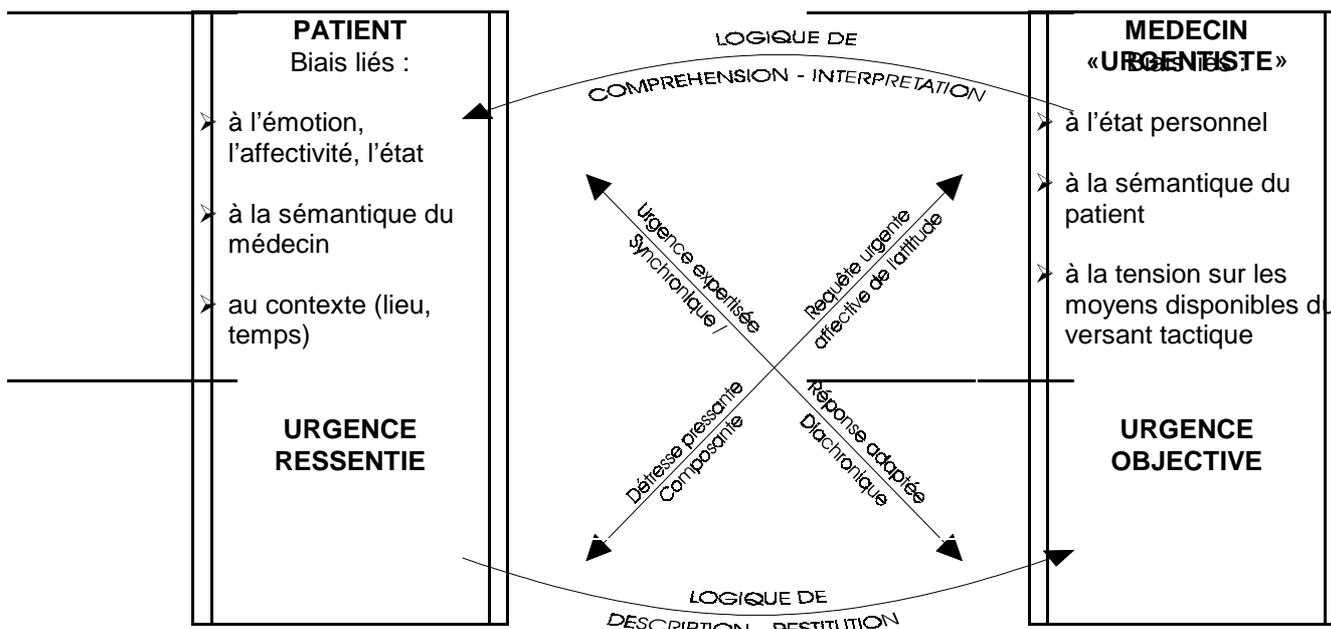
La régulation des appels d'urgence consiste en une gestion systémique de deux logiques qui s'affrontent : celle des patients (urgences ressenties) et celle des médecins urgentistes (urgences canalisées, urgences expertisées). Elle débouche sur la construction à distance – ou la coactivation – avec le patient ou l'appelant, de la réponse médicale adaptée au cas soumis au Centre 15. Expressions d'équipes poly-cellulaires, sans cesse disponibles, les pratiques «chrono-organisationnelles» du SAMU 59 s'inscrivent dans un cadre global de communication organisationnelle forte, relevant à la fois de la «textualisation» et de la «conversation».

### **1. Le processus de régulation : contenu et enjeu organisationnels**

Le SAMU 59 est organisé en deux versants : le versant stratège correspond à l'activité de la salle de régulation et le versant tactique regroupe la flotte SMUR et les véhicules spécialisés (pédiatrie, catastrophes, accompagnement, ...). Au sein de la salle de régulation, les appels d'urgence sont saisis par les PARM (Permanencier Auxiliaire de Régulation Médicale) qui effectuent un premier tri, puis traités par les médecins régulateurs chargés d'assurer l'adéquation de la réponse médicale aux cas des patients, autant sur le plan du diagnostic que sur les plans de l'engagement des moyens médicaux d'aide à la détresse et de la disponibilité des établissements d'accueil.

Conçu comme un mode de traitement de l'urgence et de prévention de la crise, le processus de régulation consiste en une gestion systémique de deux «rationalités», comme l'indique le schéma n° 1. Couplée de façon plus ou moins lâche (Weick, 1979, page 111) avec l'environnement, la salle de régulation est ouverte sur les patients ; finalisée sur l'objectif de leur prise en charge, elle révèle une capacité cognitive de compréhension de la variété des états possibles des malades.

### **SCHÉMA N° 1 : LE PROCESSUS DE RÉGULATION OU LA GESTION SYSTÉMIQUE DE DEUX LOGIQUES DE L'URGENCE**

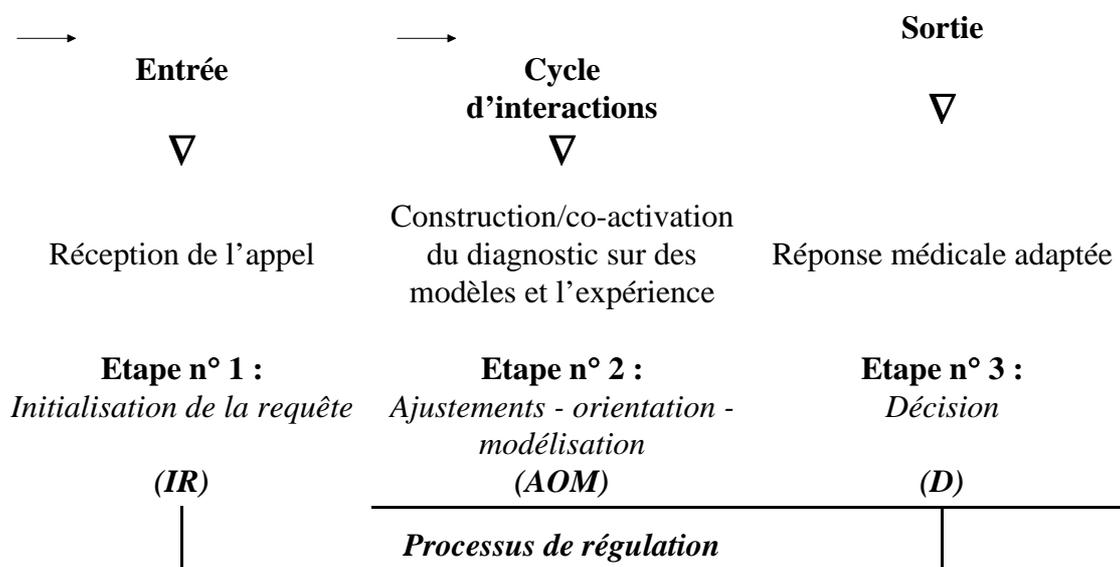


Le message délivré par le patient ou l'appelant comme la réponse de l'expert peuvent être, comme pour toute activité humaine, plus ou moins brouillés par des biais ambiants qui ajoutent à la difficulté : l'urgence ressentie peut prendre un tour aggravant et l'appréciation du degré d'urgence peut être plus délicate à certains moments.

La réponse médicale adaptée est l'aboutissement de ce processus de régulation, constituée de trois étapes résumées dans le schéma n° 2.

L'étape n° 1 (IR) correspond à la prise de contact avec le centre 15 : elle est à la fois le temps de la découverte rassurante de l'autre et le temps privilégié de l'instant qui noue le lien et crée la confiance avec l'équipe médicale.

## SCHEMA N° 2 : LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE RÉGULATION D'UN APPEL D'URGENCE



L'étape n° 2 (AOM) correspond à un cycle d'interactions et de doubles interactions (Weick, 1979, pages 89 et 115) au cours duquel appelant et médecin orientent, ajustent et réajustent leurs questions et leurs réponses, leurs impressions et leurs interprétations, leurs gestes et leurs directives, leurs suppositions et leurs explications : l'enjeu de ce cycle, en ramenant le degré d'urgence ressentie à un niveau objectif expertisé, est d'élaborer un sens à la situation d'urgence vécue.

L'étape n° 3 (D) est celle qui aboutit à la décision sur les modalités de la prise en charge du patient.

Trois éléments particuliers structurent ce processus de régulation de l'appel d'urgence :

- la délibération sur le degré d'urgence ressentie, à partir de la sémantique utilisée par le patient.
- la mise en place d'une expertise à distance contingente à chaque cas (diagnostic et moyens de la prise en charge singuliers).
- le temps imparti opportunément au processus, de manière à ne pas mettre en péril la vie du patient (*kairos*). L'instant est, de ce point de vue, fortement privilégié : il est source de valeur ajoutée, synonyme de « nouveauté temporelle convenablement adaptée au rythme d'un progrès » organisationnel (Bachelard, 1932, page 86).

Le travail des médecins « urgentistes » repose sur un temps polychronique et sur leur capacité d'adaptation aux situations imprévisibles ; l'enjeu de qualité totale implique que le SAMU 59 soit organisé en équipes poly-cellulaires, recomposables instantanément au gré de la variation des sollicitations des hommes et des matériels et aptes à réorienter, par

des flux d'actions émergentes mais inter-reliées, des stratégies définies par des schémas thérapeutiques formalisés des urgences.

## 2. La «chrono-organisation» du SAMU 59 : entre «conversations» et «textualisation»

L'activité de communication au sein du SAMU 59 s'apparente dans une certaine mesure au modèle discursif de l'organisation (Giroux et Taylor, 1995). Son système de représentation de l'urgence repose, en effet, à la fois sur des documents écrits et sur des conversations (celles des médecins régulateurs et des PARM entre eux, et celles conduites avec les patients et les appelants). Les textes sont :

- les protocoles qui définissent les plans et schémas thérapeutiques d'urgences et orientent<sup>3</sup> la démarche de modélisation face aux situations médicales d'urgence.
- les notes de service de la direction du SAMU qui déclinent les procédures à suivre et les modes de coordination avec les partenaires extérieurs (corps des sapeurs-pompiers, ambulanciers, médecins libéraux, hôpitaux et cliniques)
- les répertoires de mots employés par la régulation («évanoui», «est suivi pour quelque chose», «blessé», etc...)
- les fiches de régulation, émises à chaque intervention
- la main-courante, qui a une valeur médico-légale
- les articles de recherche publiés et les périodiques (par exemple le JEUR : Journal Européen des Urgences)

Ces documents écrits «textualisent», institutionnalisent les stratégies d'urgence en projetant les acteurs dans le temps et en fondant, lors de leurs «face-à-face» avec les patients, l'émergence du sens attribuable à ces conversations par nature volatiles. Si ces référentiels favorisent la construction, chemin faisant, de la réponse médicale adaptée, les conversations suivent, quant à elles, des trajectoires multidirectionnelles, lors de la phase de régulation (avec les patients), avant et après elle (avec les médecins urgentistes et les PARM) ; essentiellement interactif, ce mode de communication est le vecteur et la légitimation de pratiques «chrono-organisationnelles» qui orientent, sans droit à l'erreur, le cours du temps vers la solution adaptée au malade.

La combinaison de la textualisation et de la conversation rapproche l'action de la connaissance en «structurant l'inconnu» qu'est l'urgence, en «fabriquant un sens» (Weick, 1995) à l'acte de régulation, par la «production, la synthèse... la diffusion d'information porteuse de signification... pour l'organisation» (Westley, 1990, page 337).

---

3 Chaque chapitre de l'ouvrage «urgences, plans et schémas thérapeutiques» de P. CARLI débute par «s'orienter devant...». Généralement le protocole consiste à définir le symptôme, à analyser ses caractéristiques, à apprécier le contexte de l'urgence, à fixer une stratégie du raisonnement médical à suivre

En ce sens, le SAMU 59 est une organisation «*cognifère*»<sup>4</sup> (Weiss, 1994), capable de «casser» ses modèles de référence pour les améliorer. Par exemple, chaque matin, un rapporteur établit un bilan oral des prises en charge des patients de la veille qui peuvent aboutir soit à une modification incrémentale des savoirs soit à un changement plus radical si des difficultés sont apparues dans la gestion de l'urgence : l'engagement de délibérations entre médecins engendre, le cas échéant, une reformalisation des actions collectives liées à l'urgence médicale.

### **III. LA «CHRONO-ORGANISATION» OU L'ORGANISATION COMME PROJET : LA PRIMAUTE AUX PROCESSUS D'INTERACTION POUR STRUCTURER L'URGENCE**

Dans le terme *organisation*, les idées de combinaison, de coordination, d'arrangement et d'ordre en vue d'une fonction déterminée apparaissent comme centrales. Sur le plan sémantique, l'organisation recouvre deux significations : elle est à la fois contenu et projet. Comme contenu, l'organisation décrit des modes d'exécution des tâches et des procédures de contrôle de celles-ci ; elle s'apparente à l'institution en tant que cadre sociologique d'un ensemble contraignant de pratiques, au corps des règles établies et socialement partagées représentant «l'institué» (Coulon, 1987) ; comme projet, elle s'inscrit dans une dimension temporelle, en ayant pour perspective le changement<sup>5</sup> d'une partie ou de la totalité des règles de fonctionnement. Par opposition à «l'institué», l'organisation renvoie ici à «l'instituant», à l'*organizing* (Weick, 1979), c'est-à-dire à l'ensemble des complexes d'actions et de rétroactions (Giordano, 1996) qui construisent, au quotidien, le sens des situations de gestion perçues comme d'autant plus équivoques par les acteurs que la pression temporelle est forte.

La conception de l'organisation comme contenu n'est pas de nature à répondre avec pertinence aux problèmes que pose l'urgence ; les limites d'une conception «configurationnelle» (Dow, 1988) de la firme sont donc fortes (A). L'organisation comme projet, en donnant aux processus d'interaction un statut prééminent peut mettre, quant à elle, les acteurs en meilleure posture pour façonner l'urgence ; l'approche «interactionniste» stigmatise la capacité adaptative de l'organisation, en favorisant la construction, par les acteurs eux-mêmes, de *patterns* locaux d'orientation-valorisation des processus qui se substituent aux classiques normes globales d'exécution-contrôle des tâches (B).

---

4 Signifie «qui contient de la connaissance». L'expression est utilisée par Zicavo-Detay dans «Direction des ressources humaines : état d'urgence. Le défi organisationnel» (Mémoire de DESS - IAE - Paris - 1994)

5 La problématique du changement organisationnel nécessite par la gestion de l'urgence n'exclut pas pour autant la prise en compte du «caractère irréversible de l'écoulement du temps» ; comme l'écrit M.J. Avenier : «On ne peut pas revenir en arrière, faire table rase du passé et tout changer d'un seul coup. Les routines, les habitudes, les fonctionnements d'institution sont prégnants» (dans Actes AIMS, Montréal, Juin 1997 - «Le management stratégique dans la complexité : un cadre de réflexion» - page 45). Cela revient à considérer que le passé détermine, dans une certaine mesure, le présent et que toute adaptation organisationnelle ne se comprend que par rapport à un contexte, à une histoire qui singularise à la fois la firme et les changements qu'elle initie : la généalogie comme histoire des développements par étapes est, dans notre modèle «chrono-organisationnel» un élément important.

## A. LES INSUFFISANCES D'UNE CONCEPTION «CONFIGURATIONNELLE» POUR REpondre AUX EXIGENCES D'ADAPTATION EN SITUATIONS D'URGENCE

Trois éléments qui sont autant de limites à la conception de l'organisation comme contenu peuvent être mis en exergue.

### 1. La conception «configurationnelle» de la structure organisationnelle.

Elle repose, à la suite des travaux de G. K. Dow, sur l'attribution de tâches et de rôles formalisés, au service d'un ordre établi que l'urgence ne saurait bousculer ; l'organisation apparaît comme un système finalisé, excluant l'implicite, l'absurde ou l'équivoque. Architecture mécaniste qui entend *ex-ante* donner un sens à l'action, elle uniformise les comportements des acteurs en niant les dimensions sociale et politique de l'organisation.

Dans cette perspective, l'organisation est (censée être) adaptée en permanence : à l'instar de recettes qu'on mettrait en oeuvre puis qu'on abandonnerait au gré de la satisfaction éprouvée, les configurations correspondent à des cadres rigides que l'omniscience de l'équipe dirigeante permet de choisir et d'implanter adéquatement, en parfaite connaissance des besoins internes et contextuels d'une période (Desreumaux, 1992).

Ainsi l'adaptation formalisée de la sorte s'oppose-t-elle à la capacité adaptative, dans la mesure où l'organisation ne se transforme pas au rythme d'évolutions incrémentales ou fortement dirigées à l'intérieur d'un continuum structurel ; elle la contrarie même, du fait de ses aspects statique et réifiant. C'est tout le sens de la formule : «*Adaptation precludes adaptability*» (Weick, 1979, pages 7 et 135).

### 2. La prédominance de l'intentionnalité

L'organisation-contenu se comprend à l'aune de la version substantialiste de la rationalité : elle réduit la firme à l'acteur individuel, capable autant de maîtriser les situations urgentes que d'arrêter sur la base d'informations complètes à «cueillir» comme telles et momentanément stables, des choix stratégiques délibérés de niveau optimum ou simplement satisfaisant. Cette vision reste ancrée dans une compréhension parfaite du monde réel et ne laisse aucune place au hasard ni à la contingence : les acteurs, en s'appuyant sur la connaissance scientifique, sont les maîtres des situations qu'ils gèrent, au demeurant avec fermeté et sans tâtonnement<sup>6</sup>.

L'organisation relève ici, d'un pôle d'intentionnalité (Giordano, 1996, page 172) par opposition à un pôle d'émergence au sein duquel il est admis en réalité que les stratégies émergent plus ou moins des actions entreprises (Mintzberg, 1990, page 53), sur la base de

---

6 Les acteurs ou les firmes relevant de la conception mécaniste sont finalement assimilables à des robots. Le qualificatif *sans tâtonnement* que nous employons (pour dénoncer cette logique par trop idéaliste) renvoie à ce qu'écrivait Bergson, dans un tout autre domaine, celui de la religion statique : «l'homme est le seul animal dont l'action soit mal assurée, qui hésite et tâtonne, qui forme des projets avec l'espoir de réussir et la crainte d'échouer (H. Bergson : «les deux sources de la morale et de la religion» - PUF - 1932 - pages 215-216). De manière plus actuelle, et dans un domaine plus familier, l'analyse de la stratégie à l'aune du paradigme de la complexité autorise à parler de stratégie tâtonnante (M.J. Avenier «La stratégie tâtonnante : des interactions récursives entre vision et actions stratégiques» Actes AIMS 96 - Lille - Mai 1996), en rupture avec la conception mécaniste.

processus d'interaction.

L'idée selon laquelle l'information est donnée et qu'elle n'a pas à être complétée ni améliorée, réduit les marges de manoeuvre des acteurs auxquels on ne reconnaît finalement pas la capacité à reconstruire leur réalité. Le modèle «chrono-organisationnel» s'inscrit, au contraire, dans une perspective constructiviste, cognitiviste : reposant sur un co-alignement<sup>7</sup> sur des temps externes, il est le produit d'interactions sociales qui construisent, déconstruisent et reconstruisent en permanence, sur la base d'une prudence délibérative, le sens des actions entreprises par la collectivité humaine qu'est l'organisation.

### 3. La dimension monochronique du temps

Les modèles normatifs d'organisation des tâches relèvent d'une conception dichotomique du travail en vertu de laquelle l'exécution et le contrôle ne peuvent pas être assurés par les mêmes acteurs. Ils reposent sur «l'obéissance à des consignes, la ponctualité, la discipline dans l'exécution» (Friedmann, 1962). Les formes d'organisation tayloriennes comme l'O.S.T., le travail élargi et la rotation des tâches, illustrent cette séparation franche entre exécution et contrôle. Cela provient d'une représentation monochronique du temps qui invite à nous interroger sur les différentes façons possibles qu'ont les individus de répartir le temps entre leurs multiples activités. Le monochronisme ou temps M, par opposition au polychronisme ou temps P (Hall, 1983) caractérise les acteurs qui n'accomplissent qu'une tâche à la fois, dans le cadre d'une programmation stricte, porteuse d'ordre. La démarche est celle de la résolution séquentielle des problèmes, et non pas simultanée ; l'objectif en est le respect des délais.

---

<sup>7</sup> Ou, par référence au qualificatif *coactivational* qu'utilise G.K. Dow (op. cité), sur une co-activation. Nous employons indifféremment les termes co-alignement et co-activation dans cet article.

Alors même que la gestion de l'urgence implique comme nous l'avons constaté pour le SAMU 59 une organisation polychronique et nécessite une capacité à modifier son référentiel temporel selon les types d'interactions vécues (Usinier, 1991, page 86), l'adoption d'un temps linéaire-séparable ne prédispose pas l'acteur à affronter valablement les situations d'urgence qu'il est amené à se représenter, dès lors, comme déconcertantes et génératrices d'une indétermination embarrassante et d'une équivocité dérangeante ; il ne sait pas tirer parti de l'intrusion, dans son univers de travail habituel, d'éléments imprévus et ne soupçonne guère l'intérêt du doute<sup>8</sup> dans le déclenchement d'un processus de création de nouvelles connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1997).

## **B. URGENCE ET CAPACITE ADAPTATIVE : LES MERITES D'UNE APPROCHE «INTERACTIONNISTE» DE L'ORGANISATION**

Avec cette approche, la compréhension des situations d'urgence s'enrichit de l'idée selon laquelle la réalité du moment est la co-production contingente d'interactions multidirectionnelles entre acteurs internes et externes à l'organisation. Deux caractéristiques propres à cette approche éclairent l'analyse.

D'une part, les pratiques «chrono-organisationnelles» laissent place, au coeur de l'action stratégique, à l'émergence de solutions à la fois induites et autonomes (Burgelman et Sayles, 1987). Les comportements sont en effet induits dans la mesure où ils s'inspirent des référentiels écrits encadrant les décisions stratégiques relatives à l'urgence ; ainsi est-il difficilement concevable, qu'au sein de la salle de régulation du SAMU, les acteurs puissent déroger aux protocoles et directives qui définissent les procédures de traitement de l'urgence, de sécurités ou de contrôles. Ces guides permettent d'orienter les flux de décisions et d'actions, par ailleurs modifiables lors de leur déploiement.

Mais ils sont également autonomes, dans la mesure où les acteurs, confrontés localement à l'urgence, concentrent leurs efforts et leurs initiatives pour amender les menaces contextuelles dans l'esprit (et non plus dans la lettre) de la stratégie ; le recours au temps procédural-traditionnel (*kairos*) exerce ses effets autant sur la production d'actions en commun (la solution médicale adaptée, par exemple) qu'au niveau cognitif (la reconnaissance/résolution des problèmes/la rétention des choix finaux) : il favorise la constitution de *patterns*, de bases de connaissances provisoirement stables, de grilles de lecture, qu'une nouvelle situation d'urgence remettra, peu ou prou, en cause.

En cela, la «chrono-organisation» marie des rationalités locales multiples dans un système de fonctionnement global chargé de gérer la divergence des interprétations : en référence à la terminologie utilisée par M. J. Avenier (1997 a), il ressort par exemple que les comportements d'ajustement mutuel dont font preuve les médecins, en salle de régulation, pour diagnostiquer la réponse adaptée à l'appel constituent un exemple de rationalité au

---

8 Rappelons que, pour K.E. Weick, l'organisation est un système d'interprétations fonctionnant à la fois sur la mémorisation de comportements réguliers résultant d'expériences antérieures et sur le doute, c'est-à-dire sur la capacité qu'ont les acteurs à remettre en cause des expériences passées. Le doute est donc un facteur de survie pour l'auteur qui constate : «... *routines, standard operating procedures, and grooved thinking (Steinbruner, 1974) work against the organization being able to discredit its past knowledge*» (1979, op. cité page 225)

niveau local. L'envoi en application des protocoles de l'urgence médicale, d'un SMUR en première intention, même en cas de doutes fondés, est un exemple de rationalité au niveau global. Mais au-delà de ce phénomène de multinationalité, la «chrono-organisation» présente un ensemble de propriétés qui, sur bien des domaines, la différencie de la chrono-compétition (Garel, 1996, pages 111 à 134) : c'est ce que le tableau suivant se propose de synthétiser (Schéma n° 3).

D'autre part, l'adoption d'une organisation polychronique, en prise directe avec l'urgence, ne résisterait pas à l'épreuve du quotidien, sans la pratique d'une prudence délibérative<sup>9</sup> (avec soi-même ou d'autres acteurs) propre à «orienter l'activité immédiate conformément à une certaine ligne de conduite» fixée par l'organisation (Villette, 1996, page 98). S'appuyant sur la juxtaposition d'expériences vécues de l'urgence, elle développe le sens de l'anticipation et de l'adaptation, sans faire perdre à l'acteur «son identité au gré des opportunités». La *phronésis* apparaît comme la propension à construire, sous l'angle pratique, les modalités de choix *ad hoc* (par exemple, la contrainte de l'établissement d'accueil, l'indisponibilité au temps T de tel plateau technique) pour faire face à des situations d'urgence singulières mais variées.

---

9 Aristote distingue la raison qui touche à la connaissance, aux choses qui procèdent de la nécessité et dont les principes sont immuables (comme les mathématiques) et la raison délibérative ou raisonnante (*phronesis*) qui concerne les choses susceptibles de changer ; elle n'est pas universelle mais idiosyncrasique. (Ethique à Nicomaque, livre VI, chapitre 2 page 154 - Garnier-Flammarion - 1965).

**SCHÉMA N° 3 : ÉLÉMENTS DE DIFFÉRENCIATION ENTRE  
LA «CHRONO-COMPÉTITION» ET LA «CHRONO-ORGANISATION»**

	<b>CHRONO-COMPÉTITION</b>	<b>CHRONO-ORGANISATION</b>
Objet	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ le produit</li> <li>➤ les modes de production, distribution, conception</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ la structure</li> <li>➤ les modes de management stratégique</li> <li>➤ la chaîne des processus</li> </ul>
Représentation du temps/logique d'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ temps-contrainte, construit monochronisme dominant</li> <li>➤ logique de minimisation du temps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ temps-opportunité, constructeur et polychronique</li> <li>➤ logique d'absorption du temps</li> </ul>
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ réduire les cycles de conception, de production et de distribution</li> </ul> <p align="center">   Réduction des temps industriels internes </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ s'aligner sur des processus externes</li> </ul> <p align="center">   Co-alignement (co-activation) sur des temps externes </p>
Statut de la connaissance/comportement des acteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ connaissances maîtrisables</li> <li>➤ gestion de la convergence des connaissances</li> <li>➤ intentionnalité dirigée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ connaissances «floues», à construire</li> <li>➤ gestion de la divergence des interprétations (des connaissances)</li> <li>➤ émergence de modèles</li> <li>➤ comportements induits et autonomes</li> </ul>
Exemple de dispositif observé	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ le plateau chez Renault S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ la salle de régulation au SAMU 59</li> </ul>
Forme d'expression	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ collégiale : l'organisation parmi un réseau d'organisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ poly-cellulaire : l'organisation comme un réseau de neurones</li> </ul>
Mots d'ordre	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ s'ajuster à un changement, évoluer</li> <li>➤ converger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ provoquer le changement</li> <li>➤ améliorer des pratiques, les transformer</li> </ul>

		(reengineering)
Finalités	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ avantage compétitif par les délais et les coûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ performance managériale par la chaîne de valeur virtuelle (processus)</li> <li>➤ qualité totale</li> </ul>
Processus de décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ raisonner par rapport à son modèle, son rythme de travail</li> <li>➤ «l'organisation impose», «l'organisation <u>re</u>forme»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ s'orienter par rapport à d'autres modèles, d'autres rythmes de travail, d'autres points de vue</li> <li>➤ «l'organisation importe», «l'organisation <u>ré</u>forme»</li> </ul>
Analyse des relations de causalité entre deux évènements	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ causalité unidirectionnelle : l'un est cause, l'autre effet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ causalité circulaire : la cause peut être aussi l'effet (Weick)</li> <li>➤ reconstruction de l'environnement (Luhmann, Weick)</li> </ul>
Structure organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ adaptée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ adaptative (conception interactionniste)</li> </ul>
Moyens pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ gérer des relations entre métiers, entre expertises</li> <li>➤ collaboration des compétences</li> <li>➤ pluridisciplinarité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ provoquer des confrontations entre expertises, entre paradigmes, entre préférences, entre valeurs</li> <li>➤ recombinaison constructive des savoirs</li> <li>➤ interdisciplinarité</li> </ul>

La prudence délibérative est le moyen qui permet d'éviter l'acte réflexe comme réponse généralisée à l'urgence. Elle n'est pas sans renvoyer aux principes d'orientation-potentialisation et d'ancrage-actualisation développés par Giddens (1984) : plutôt que d'inviter à recourir à une loi générale, elle suscite l'improvisation réfléchie, construite à partir d'interactions passées/présentes, ainsi que le calcul de risques, actualisé pour la circonstance.

## **CONCLUSION**

En donnant la primauté aux processus d'interaction pour attribuer un sens à l'urgence, le mode de fonctionnement «chrono-organisationnel» présente des vertus pédagogiques : il favorise «l'acquisition de comportements» et développe «l'aptitude à réagir aux difficultés et aux opportunités» (Lebraty, 1985, page 276). De ce point de vue, les pratiques «chrono-organisationnelles» du SAMU 59 sont de nature à prendre en compte l'intensité des cas d'urgence et la variabilité des situations de détresse, par essence imprévisibles ; décider en temps opportun (*kairos*) et faire montre d'une capacité adaptative développée sont primordiaux au sein de l'organisation.

Les trois étapes du processus de régulation constituent le pivot de ce fonctionnement «chrono-organisationnel». Conversation et textualisation sont les propriétés de la structure de communication ; à la fois «le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon récursive» (Giddens, 1984, page 75), elles combinent l'intentionnalité et l'émergent, la part du voulu et celle du subi.

En nous inscrivant dans une perspective également prescriptive, nous entendons confronter les implications organisationnelles du traitement de l'urgence à l'intérieur d'une organisation spécifique, le SAMU 59, à d'autres réalités et les exporter vers d'autres domaines, notamment marchands. C'est ainsi que, l'existence des aléas dans l'offre de produits du secteur de la VPC soulève la problématique de la résilience de la logistique au regard de la contractualisation des délais auprès de la clientèle ; la gestion globale du triptyque prix-délai-qualité et les évolutions imprévisibles des modes vestimentaires appellent, certes, des réorganisations de la chaîne des processus, mais aussi des recombinaisons des savoirs et des rôles des acteurs au sein d'équipes polycellulaires, véritables plots multifonctionnels à la forte capacité adaptative. Les recherches que nous y menons confortent l'idée qu'agir collectivement dans l'urgence invite chaque acteur à «penser l'urgence» (Véran, 1991, page 35) dans sa forme humaine, non robotisée ; la «chrono-organisation» entend contribuer à cet objectif d'une vision de l'avenir en construction, face à l'irréversibilité de la pression temporelle et de l'incertitude que l'urgence engendre.

## **BIBLIOGRAPHIE**

**AIRAUDI S.**, (1995), «Pour une théorie des modèles d'organisation» *Revue Française de Gestion*, n° 106, novembre-décembre, p. 5-10

**ARISTOTE**, (1965), *Ethique à Nicomaque*, Garnier-Flammarion, Paris

**AUBERT N., GRUERE J.P., JABES J., LAROCHE H., MICHEL S.**, (1991), *Management. Aspects humains et organisationnels*, PUF, Paris

**AVENIER M.J.**, (1996), «La stratégie tâtonnante : des interactions récursives entre vision et actions stratégiques», *Actes AIMS*, Lille, mai

**AVENIER M.J.**, (coordonné par), (1997 a), «*La Stratégie «chemin faisant»*», Economica, Paris

**AVENIER M.J.**, (1997 b), «Le management stratégique dans la complexité : un cadre de réflexion», *Actes AIMS*, Montréal, juin, p. 41-46

**BACHELARD G.**, (1932), *L'intuition de l'instant*, Stock, Paris (édition de 1992)

**BERGSON H.**, (1932), *Les deux sources de la morale et de la religion*, PUF, Paris

**BOUDON R.**, (1979), *La logique du social*, Hachette, Paris

**BOWER J.L.**, **HOUT T.M.**, (1989), «Cycle rapide et compétitivité», *Harvard-l'Expansion*, automne, p. 33-49

**BURGELMAN R.A.**, **SAYLES L.R.**, (1987), *Les Intrapreneurs*, Mc Graw-Hill, New-York

**CARPENTIER J.J.**, (1997), «Prémices contributives à une modélisation de la décision stratégique sous l'urgence : vers une logique «chrono-organisationnelle», *Colloque international de Tarbes : urgence, gestion des crises et décision*, mai

**CARPENTIER J.J.**, **MARMUSE C.**, (1997), «La chrono-organisation» comme mode de pensée stratégique et système de fonctionnement d'entreprise : phénoménologie de l'organisation adaptative», *Actes AIMS*, Montréal, juin, p. 224 à 242

**CHANLAT J.F.**, (1990), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Presses de l'université Laval ESKA

**CHILD J.**, (1972), «Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice», *Sociology*, vol. 6, p. 1-21

**CONCHE M.**, (1993), *Temps et destin*, PUF, Paris

**COULON A.**, (1987), *L'éthnométhodologie*, PUF, Paris

**DESREUMAUX A.**, (1992), *Structures d'entreprise*, Vuibert, Paris

**DOW G.K.**, (1988), «Configurational and Coactivational Views of Organizational Structure», *Academy of management review*, n° 13/1, janvier

**EISENHARDT K.M.**, (1989), «Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments», *Academy of management journal*, vol. n° 32, mars, p. 543-576

- FISHBEIN M., AJZEN I.**, (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior*, Addison-Wesley
- FIXARI D., PALLEZ F.**, (1992), «Comment traiter l'urgence», *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, juin, p. 78-86
- FRIEDMANN G.**, (1962), «Tendances d'aujourd'hui et perspectives de demain», in G. Friedmann et P. Naville éd., *Traité de sociologie du travail* (tome 2), p. 367-395, Colin, Paris
- GAREL G.**, (1996), «L'entreprise sur un plateau : un exemple de gestion de projet concourante dans l'industrie automobile», *Gestion 2000-3*, p. 111-134
- GIDDENS A.**,(1987), *La constitution de la société*, PUF, Paris, (1<sup>ère</sup> édition anglaise 1984)
- GIORDANO Y.**, (1996), «Management stratégique et changement organisationnel : quelles représentations ?», in **RAINELLI, GAFFARD, ASQUIN** *Les nouvelles formes organisationnelles* , p. 161-179, *Economica*, Paris
- GIROUX N., TAYLOR J.**, (1995), «Le changement par la conversation stratégique», in *Perspectives en management stratégique* , *Economica*, Paris
- GRAWITZ M.**, (1993), *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, Paris(9<sup>ème</sup> édition)
- HALL E.T.**, (1979), *Au-delà de la culture*, Le Seuil, Paris
- HALL E.T.**,(1984), *La danse de la vie. Temps culturel, temps vécu*, Le Seuil, Paris
- HAMEL G., PRAHALAD C.K.**, (1990), «Les stratèges du soleil levant», *Harvard-l'Expansion*, automne, p. 6-19
- LAGADEC P.**, (1996), «Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants», *Revue Française de Gestion*, n° 108, mars-avril-mai, p. 101 et 103
- LEBRATY J.**, (1985), «L'enseignement de la gestion à l'université : la brusque accélération», *Revue Française de Gestion*, n° 53-54, septembre-octobre-novembre
- LINCOLN Y. S., GUBA E.G.**, (1985), *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, CA : Sage publication
- LORINO P.**, (1995), «Le déploiement de la valeur par les processus», *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin-juillet-août, p. 55-71

**LORINO P. et TARONDEAU J.C.**, (1998) «De la stratégie aux processus stratégiques», *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 5-17

**MARMUSE C.**, (1996), *Politique générale* 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris

**MARTINET A.C.**, (1991), «Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ?», *Revue Française de Gestion*, n° 86, novembre-décembre, p. 52-56

**MINTZBERG H.**, (1990), *Le management , Voyage au centre des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris

**MONTANARI J.R.**, (1978), «Managerial discretion : an expanded model of organizational choice», *Academy of management review* , vol. 3, avril, p. 231-241

**MORIN E.**, (1990), *Introduction à la pensée complexe* , ESF Editeurs, Paris

**NONAKA I., TAKEUCHI H.**, (1997), *La connaissance créatrice*, De Boeck Université, Bruxelles

**PALMADE J.**, (1988), «Le management post-moderne ou la technocratisation des sciences de l'homme», in *Organisation et management en question*, (coll. sciences humaines Paris IX Dauphine), L'Harmattan, Paris

**PUCELLE J.**, (1972), *Le temps*, PUF, Paris

**RIVELINE C.**, (1991), «De l'urgence en gestion», *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, n° 22, mars, p. 82-92

**SAVALL H., ZARDET V.**, (1997), «Vers la pensée en action stratégique ou le non-dit dans le discours sur la stratégie - Propositions pour améliorer la qualité scientifique des recherches en stratégie», *Management International*, vol. n° 2, n° 1, p. 77-96

**STALK G.**, (1988), «Time, the Next Source or Competitive Advantage», *Harvard Business Review*, vol. 88, n° 44, juillet-août, p. 41-51

**USINIER J.C.**, (1991), «Perception du temps des affaires et cultures nationales : une comparaison internationale», in *Economies et Sociétés, série sciences de gestion*, n° 17, avril, p. 81-114

**VERAN L.**, (1991), «Temps réel, prise de décision et performance de l'organisation», *Revue Française de Gestion*, n° 86, novembre-décembre, p. 27-38

**VILLETTE M.**, (1996), «Phronésis, une alternative à la gestion comme science et aux affaires comme pur opportunisme», *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, mars, p. 85-98

**VIRILIO P.**, (1977), *Vitesse et Politique*, Editions Galilée, Paris

**WEBB E., WEICK K.E.**, (1979), «Unobtrusive measures in organizational theory : a reminder», *Administrative Science Quarterly*, vol. n° 24, p. 650-659

**WEICK K.E.**, (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2<sup>ème</sup> édition, Random House, (Première édition 1969), New-York

**WEICK K.E.**, (1995), *Sensemaking in organizations* , Sage, Thousand Oaks

**WEISS D.**, (1994), «Les nouvelles frontières de l'entreprise», *Revue Française de Gestion*, n° 100, septembre-octobre, p. 38-49

**WESTLEY F.R.**, (1990), «Middle managers and strategy : microdynamics of inclusion», *Strategic Management Journal*, vol. 11, p. 337-351

**WOMACK J., JONES D., ROOS D.**, (1992), *Le système qui va changer le monde*, Dunod, Paris