

# **La fiabilité comme dimension de la performance : dialogue entre les concepts de situation de gestion et de résilience organisationnelle**

**Stéphanie GENTIL**

**LEMNA, Université de Nantes**

[Stephanie.gentil@univ-nantes.fr](mailto:Stephanie.gentil@univ-nantes.fr)

## **Résumé :**

Le projet de cet article est de comprendre comment construire une performance globale dans les organisations à risques, en facilitant l'articulation entre fiabilité et efficacité. Dans une perspective gestionnaire, le pari est d'embrasser une approche « située » pour remonter vers l'organisation. L'article fait ainsi dialoguer deux concepts théoriques : la résilience organisationnelle, portée par le courant des HRO (high reliability organizations), et la situation de gestion (Girin, 1990a, 1983 ; Journé et Raulet-Croset, 2004, 2008). Prenant appui sur des séquences d'observation *in situ* effectuées au sein de deux blocs opératoires d'une clinique privée, la recherche fait apparaître trois situations-types qui dessinent en creux trois configurations organisationnelles bien distinctes (le modèle bureaucratique, le modèle de l'expert, le modèle dialogique). Trois compromis différents entre fiabilité et efficacité émergent en définitive de l'analyse. Chacun de ces modèles se caractérise par un principe HRO dominant. A partir des dimensions saillantes de la situation (sociale, écologique, temporelle, institutionnelle), l'article dégage finalement les leviers d'action managériales susceptibles d'être actionnés pour soutenir chacun de ces principes clés, au cœur de chaque configuration organisationnelle.

**Mots-clés :** Situation de gestion, résilience organisationnelle, fiabilité, efficacité

# **La fiabilité comme dimension de la performance : dialogue entre les concepts de situation de gestion et de résilience organisationnelle**

## **INTRODUCTION**

Certaines organisations, dont les activités sont soumises à des risques importants, sont tenues de maintenir la fiabilité de leur système. Elles doivent en même temps assurer la continuité de leur production. C'est le cas, par exemple, de l'industrie nucléaire, des organisations issues du secteur de l'aéronautique, mais aussi des établissements de santé. Or, cet impératif se conjugue aujourd'hui avec un second, la recherche d'efficacité, qui n'épargne aucun secteur, aucune organisation. Il s'agit alors de construire une performance globale, en articulant fiabilité et efficacité, ainsi que le suggèrent Hollnagel *et al.* (2009).

La problématique de la fiabilité a été largement instruite par un courant théorique, celui des HROs (High reliability organizations ou Organisations hautement fiables). Embrassant une approche originale, l'entrée par les pratiques réelles de travail, pour penser la fiabilité organisationnelle, ces travaux se distancient des approches centrées sur les procédures qui cherchent à limiter l'intervention humaine, suspectée d'être le maillon faible en matière de sûreté/sécurité (Journé, 1999). A travers le concept de résilience organisationnelle, ce courant invite à penser la fiabilité du système dans sa capacité à absorber les événements imprévus, qui se présentent inévitablement, quelques soient les parades mises en œuvre, et à apprendre de ces perturbations pour en sortir renforcé (Wildavsky, 1988). Plusieurs principes clés pour construire la résilience organisationnelle sont en particulier mis au jour (Weick et Sutcliffe, 2007).

Pour les sciences du management, deux points d'approfondissements peuvent néanmoins être envisagés dans ces travaux. Premièrement, comment s'opère le compromis entre fiabilité et efficacité ? Dans le courant des HROs, la recherche d'efficacité est surtout envisagée comme une contrainte qui vient mettre en tension le système, en faisant disparaître les 'slacks' au cœur de la résilience organisationnelle (Farjoun et Starbuck, 2005). Deuxièmement, quels dispositifs gestionnaires peuvent venir « équiper » la construction de ce compromis ? Le courant des HROs semble en effet minimiser les données « objectives » de l'environnement, qui structurent les pratiques de travail réelles en produisant des effets d'habilitation et de contraintes (Brabet, 2005). Bien que

présents dans l'analyse, les dispositifs de gestion constituent une « présence fantomatique » qui traverse ces travaux et sont rarement abordés en tant que tels (Lorino, 2005).

Pour approfondir ces deux points, nous suggérons de déplacer la focale adoptée par le courant des HROs, depuis l'activité vers la situation de gestion (Girin, 1990a, 1983). Le concept de situation de gestion saisit cette entrée par les pratiques de travail, en considérant le caractère irréductiblement situé de l'action collective, tout en accordant à l'environnement une existence « objective » qui produit des effets d'habilitation et de contraintes sur les situations. Si les situations « construisent » de l'organisation, dans un processus qu'on pourrait avec Weick (1979) qualifier '*d'organizing*', l'organisation est aussi structurante des situations. La situation de gestion permet ainsi d'adresser deux champs de préoccupation managériale qui nous intéressent ici : les dispositifs de gestion et la performance organisationnelle (Journé et Raulet-Croset, 2008).

Le projet de cet article est dès lors de comprendre comment faciliter, soutenir, équiper la construction des compromis entre fiabilité et efficacité, dans les organisations à risques, en faisant dialoguer « résilience organisationnelle » et « situation de gestion ».

Pour instruire cette question, nous prendrons appui sur l'étude de situations de gestion observées au sein de deux blocs opératoires d'une clinique privée. Les blocs opératoires, particulièrement concernés par la conjugaison de problématiques d'efficacité et de fiabilité (Tonneau et Lucas, 2006), constituent en effet des terrains propices à l'étude de notre sujet. L'ambition de l'article est de déborder le cas étudié pour éclairer les modalités de construction de la fiabilité, et son articulation avec la recherche d'efficacité, dans toute organisation soumise à ces deux impératifs simultanément.

Dans une première partie (1) nous reviendrons sur la notion de « résilience organisationnelle » et mettrons en évidence les grands principes HRO qui la soutiennent. Nous présenterons ensuite le concept de situation de gestion et ferons ressortir les quatre dimensions saillantes d'une situation de gestion qui sont tout autant structurantes de l'activité collective que structurées par celle-ci. Après avoir décrit la méthodologie de la recherche (2), nous montrerons que l'entrée par les situations de gestion fait émerger trois situations-types que nous illustrerons à partir de notre matériau empirique (3). Ces situations-types permettent en définitive d'envisager trois configurations organisationnelles qui laissent entrevoir trois compromis différents entre fiabilité et efficacité (4). La discussion entre les concepts de résilience organisationnelle et de situation de gestion nous permettra finalement de dégager les axes de cohérence de chacune de ces configurations, autour desquels se structurent les situations. Nous conclurons par une réflexion sur les leviers d'action managériale que dessinent ces trois configurations organisationnelles pour penser l'articulation entre fiabilité et efficacité.

## **1. RESILIENCE ORGANISATIONNELLE ET SITUATIONS DE GESTION : DEUX APPROCHES COMPLEMENTAIRES**

La construction de la fiabilité dans les organisations à risques a longtemps reposé sur le système technique et la règle. Ces solutions se révèlent insuffisantes dans l'activité réelle, ponctuée d'événements imprévisibles. Le courant des HROs suggère dès lors de penser la « résilience organisationnelle » pour maintenir la fiabilité des systèmes (1.1.). Adoptant une entrée par l'activité, ces travaux tendent toutefois à s'inscrire dans un « situationnisme extrême » qui ne permet pas de penser la façon dont les dispositifs de gestion peuvent équiper, supporter la construction de la « résilience organisationnelle » et les compromis qui s'opèrent entre fiabilité et efficacité (1.2). L'article suggère de compléter ces travaux en convoquant le concept de « situation de gestion » (1.3). Ce faisant, il déplace la focale d'analyse depuis l'activité vers l'organisation et ses dispositifs gestionnaires.

### **1.1. L'ENTREE PAR L'ACTIVITE POUR CONSTRUIRE LA FIABILITE DES ORGANISATIONS : L'APPORT DES HROS**

Le courant des HROs (High reliability organizations ou Organisations hautement fiables) s'intéresse aux organisations faisant face à des risques majeurs mais dont la fiabilité des systèmes est primordiale, premièrement au regard du potentiel niveau de gravité de ces risques, et deuxièmement, au regard du domaine d'activité de ces organisations, qui les contraint à maintenir un fonctionnement courant, quelles que soient les perturbations rencontrées (Roberts, 1989, Laporte et Consolini, 1991). Les premiers travaux ont porté sur différents secteurs d'activités, tels que l'industrie nucléaire ou l'aviation. Plus récemment, le courant des HROs s'est intéressé aux organisations hospitalières (voir par exemple Shapiro & Jay, 2014 ; Chassin & Loeb, 2013 ; De Bovis *et al.*, 2011 ; Roberts *et al.*, 2005). Les travaux des HROs proposent une approche originale des problématiques de fiabilité organisationnelle en défendant les vertus d'une entrée par les situations de travail réelles, à rebours d'une conception centrée sur les procédures et les dispositifs techniques.

Dans ce courant, la fiabilité s'obtient par l'engagement des organisations dans la « résilience organisationnelle ». Ce principe, au cœur des écrits des HROs, distingue deux stratégies pour construire la fiabilité des organisations (Wildavsky, 1988). Premièrement, la stratégie d'anticipation est tournée vers le maintien de la stabilité des systèmes. Elle se traduit par la mise en œuvre de plans, procédures et règles visant à empêcher la survenue de problèmes. Cette stratégie n'est cependant pas sans risque pour les organisations : l'approche par l'activité montre en effet qu'il est illusoire

d'envisager une organisation capable de prévoir l'ensemble des dysfonctionnements susceptibles de se produire, ce qui rend la stratégie d'anticipation extrêmement vulnérable. En complément, le courant des HROs préconise dès lors de construire la résilience des systèmes, en travaillant la capacité des organisations à gérer des problèmes lorsqu'ils se présentent et à apprendre de ces situations perturbées pour renforcer leur fiabilité. On peut, en prenant appui sur les travaux de Weick et Sutcliff (2007), synthétiser de la manière suivante les principes au fondement de la fiabilité organisationnelle (cf. tableau 1). Il s'agit, premièrement, de « prêter une attention particulière aux défaillances », dans les cours d'action mais aussi dans une dynamique d'apprentissage, à plus long terme, afin de renforcer la robustesse des organisations (avoir conscience des vulnérabilités de l'organisation, être préoccupé par l'échec et ne pas s'endormir sur ses succès, rester vigilant, encourager le signalement des événements indésirables ou incidents). Il s'agit, deuxièmement, de gérer la complexité des situations en « résistant aux tentations de simplification », ce qui suppose de croiser les points de vue autour des problèmes rencontrés et d'encourager la confrontation d'idées (cultiver la « variété requise » (Weick *et al.*, 1999), développer le 'conceptual slack' de Schulman (1993)). Troisièmement, il s'agit de développer et maintenir une forte « sensibilité aux opérations », donc de prêter attention aux situations de travail réelles, tout en maintenant une vision d'ensemble de la situation ('*having the bubble*' (Weick *et al.*, 1999, p. 43)). Le quatrième principe encourage le management à « s'engager dans la résilience », ce qui suppose d'accepter que l'imprévu constitue une réalité incontournable dans le système. Un management efficace ne se contente pas d'anticiper les problèmes, afin de les parer, pas plus qu'il ne se cantonne à apprendre des événements passés. Il pense et organise la gestion des imprévus pour en limiter les conséquences ('containment'), en soutenant les bricolages, l'improvisation organisationnelle. La résilience organisationnelle repose en particulier sur la souplesse du système, sa capacité à se reconfigurer au gré des situations rencontrées, ce qui suppose des marges de manœuvre, ce que Vogus et Sutcliff (2007) qualifient de 'slack resources'<sup>1</sup>. Enfin, la « déférence envers l'expertise » constitue le cinquième principe au fondement de la fiabilité organisationnelle. Il s'agit de placer le pouvoir de décision entre les mains de « l'expert », au regard de la situation à traiter (celui qui détient la compétence et dont la légitimité est reconnue par le groupe), même s'il faut pour cela sortir des lignes hiérarchiques en place. Ce principe est reformulé par Weick *et al.* (1999) qui l'englobent dans un processus plus large qu'ils nomment 'Underspecification of structures'. Décivant les dégâts que sont susceptibles de causer les systèmes ordonnés, dans lesquels les professionnels

---

<sup>1</sup> Le slack de ressources fait référence aux ressources (temporelles, humaines, matérielles...) disponibles pour absorber les problèmes. Il est une des dimensions du « slack organisationnel » (Suchman, 1993).

suivent aveuglément les procédures et les canaux hiérarchiques mis en place pour prévenir les problèmes, les auteurs recommandent de penser des temps de relâchement des contraintes hiérarchiques, pour laisser place à des modes de fonctionnement plus anarchiques.

**Tableau 1. Synthèse des principes HRO pour construire la fiabilité organisationnelle**

	<b>Principes HRO</b>
<b>P1</b>	Attention portée aux défaillances
<b>P2</b>	Réticence à la simplification
<b>P3</b>	Sensibilité aux opérations
<b>P4</b>	Engagement du management dans la résilience organisationnelle
<b>P5</b>	Déférence envers l'expertise

## **1.2. ENTREE PAR L'ACTIVITE ET RAPPORT A L'ORGANISATION : LE RISQUE D'UN RELATIVISME EXTREME**

Le courant des HROs s'inscrit donc dans un tournant pour l'étude des organisations, celui de l'entrée par l'activité, un tournant qui déborde les frontières disciplinaires (sociologie, ergonomie, psychologie...) mais que les sciences de gestion ont tardé à prendre en compte (Lorino et Teulier, 2005). Cette entrée par l'activité se révèle pourtant féconde pour renouveler le regard porté sur les processus de structuration de l'organisation et la construction de la performance (Journé et Raulet-Croset, 2008)... A condition de ne pas tomber dans un « situationnisme extrême » (Koenig, 2003, p. 19), comme certains courants théoriques tendent à le faire. En défendant le caractère irrémédiablement situé de toute activité, le risque est en effet de nier les caractéristiques objectives de l'environnement et ses effets d'habilitation et de contrainte sur les pratiques de travail. Bien que sans cesse reconstruite par les collectifs de professionnels en situation de travail<sup>2</sup>, l'organisation présente des dimensions structurantes pour l'activité (temps, espaces, outils, division du travail...). Comment peut-elle faciliter cette activité collective de régulation ? Le courant des HROs, par exemple, reste peu précis quant aux dispositifs gestionnaires (outils, règles, modalités d'évaluation...) susceptibles de soutenir la régulation des perturbations, et d'apprendre de celles-ci (Lorino, 2005 ; Brabet, 2005). Un champ de préoccupation managériale spécifique nous semble en particulier à approfondir : la construction d'une performance globale. En effet, les organisations hautement fiables sont désormais poussées à leur limite, aujourd'hui rattrapées par des impératifs d'efficience (Farjoun et Starbuck, 2005). La fiabilité

<sup>2</sup> On peut ici renvoyer au concept 'd'organizing' développé par Weick (1979)

constitue donc une des dimensions de la performance, parmi d'autres (Hollnagel *et al.*, 2009). Comment, dès lors, se réalisent les compromis entre fiabilité et efficacité ? Et comment l'organisation peut-elle soutenir la réalisation de ces compromis ? Pour approfondir ces questions, nous suggérons de nous intéresser à un concept gestionnaire, dont l'essence même est de faire ce pont entre l'activité située et l'organisation du travail : la « situation de gestion » (Girin, 1983, 1990a).

### **1.3. LE CONCEPT DE « SITUATION DE GESTION », UNITE D'ANALYSE INTERMEDIAIRE ENTRE ACTIVITE ET ORGANISATION**

#### **1.3.1. Aux origines du concept de « situation »**

Le concept de « situation de gestion » tire ses origines de la philosophie pragmatiste (Dewey, 1993) et de la sociologie interactionniste (Goffman, 1991 ; 1988). Dans ces travaux, la notion de « situation » se caractérise en premier lieu par son unicité, son caractère induplicable (Ogien, 1999). Elle donne, en second lieu, une grande importance à la dynamique des interactions entre les acteurs et leur environnement (de Fornel et Quéré, 1999). L'interaction est ainsi constitutive de la situation chez Goffman, elle en constitue l'unité d'analyse centrale : la situation est « *ce qui se produit « dès que deux ou plusieurs individus se trouvent en présence mutuelle immédiate, et se poursuit jusqu'à ce que l'avant-dernière personne s'en aille* » (Goffman, 1988, p. 146). Chez Dewey, « *ce que désigne le mot « situation » n'est pas un objet ou événement isolé ni un ensemble isolé d'objets ou d'événements. Car nous n'expérimentons jamais ni ne formulons de jugement à propos d'objets et d'événements isolés, mais seulement en connexion avec un tout contextuel. Ce dernier est ce qu'on appelle une « situation »* » (Dewey, 1993, p. 128). La situation est donc avant tout émergente : par nature indéterminée, elle se constitue progressivement au fil des interactions entre les acteurs, dans un processus d'enquête visant à donner du sens aux événements rencontrés (op. cit.). Avec cette approche « située », Goffman et Dewey ne remettent cependant pas en question le caractère objectif du monde environnant. Dewey défend même l'idée que « *les situations sont objectives, concrètes* » (Garreta, 1999, p. 38) mais que « *l'objectivité est celle des traits de la situation, de sa structure temporelle* » (p. 64). L'environnement structure les situations, tout autant qu'il est structuré par ces dernières, dans un jeu d'interactions réciproques.

Longtemps ignorée des recherches en management, ce sont les travaux de Girin (1983, 1990a) qui ont fait découvrir à notre discipline la portée théorique de la notion de « situation », à travers le concept de « situation de gestion ».

### 1.3.2. Les quatre dimensions saillantes d'une « situation de gestion »

« Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (Girin, 1990a, p. 142). La situation de gestion articule donc des dimensions à la fois objective, collective et subjective. Elle présente une dimension collective, tout d'abord, puisqu'une situation regroupe des acteurs-participants qui interagissent entre eux. On retrouve ici l'idée d'interaction chère à Goffman et, comme chez celui-ci, le langage est au cœur de la situation de gestion. La situation présente, ensuite, une dimension subjective puisqu'elle est « expérimentée » par chaque participant : chez Girin (1983), chaque acteur appréhende la situation depuis son propre point de vue, et se fait une idée des variables les plus pertinentes pour appréhender la situation. Dès lors, Girin (1990a) considère que « les participants, bien que contraints par la poursuite du résultat poursuivent simultanément plusieurs fins » (p. 150). S'intéressant à la question de l'articulation entre les dimensions subjectives et collectives, Girin (1990a, 1983) défend l'idée suivante : c'est l'organisation, dans ses aspects à la fois habilitants et contraignants, qui assure la cohérence entre les actions individuelles et les finalités de l'action collective. Il introduit par là une troisième dimension constitutive de la situation : la dimension objective. La situation s'inscrit ainsi dans un environnement structurant (l'espace, le temps, les objets mobilisés dans l'interaction...) et débouche sur un résultat (l'objet de la situation), soumis à un jugement externe. Ce dernier point est fondamental : comme le soulignent Journé et Raulet-Croset (2008), la situation de gestion rapproche le concept de situation de la question de la performance, la performance étant ici entendue, au sens large, à la fois performance économique et financière, mais aussi sécurité, ou encore qualité (Lorino, 2009).

Articulant ces trois dimensions, la situation de gestion constitue une « notion intermédiaire » : « Elle combine des niveaux très macroscopiques, tels que celui de la société ou de la grande organisation et des niveaux microscopiques tels celui des individus singuliers et de leurs interactions. Elle se situe également entre une perspective de détermination par des lois « générales », et une perspective où l'on accorderait la place prépondérante à l'idée de libre-arbitre des acteurs » (Girin, 1990a, p. 145). La situation de gestion se présente dès lors comme une unité d'analyse féconde pour interroger le rapport entre activité et organisation, et de ce fait, entrer par l'activité pour penser la performance globale d'une organisation. Avec la situation de gestion, Girin appréhende l'action collective dans ses dimensions toujours singulières et situées. La situation est une combinaison unique de participants, d'objets et d'événements, dans un espace-temps donné. L'organisation est reconstruite, discutée,

complétée, parfois détournée en situation. Le concept de situation de gestion ne tombe pas cependant dans un « situationnisme extrême » (Koenig, 2003, p. 19) : la situation, bien que locale, renvoie à la globalité que d'une certaine manière elle contient (Girin, 1983). La situation de gestion ne peut dès lors s'analyser qu'en référence aux contextes à l'intérieur desquels elle se développe (id.). Chez Girin, l'organisation a son existence propre, en dehors de la situation : elle est porteuse à la fois de ressources et de contraintes, structurantes de la situation (1990b). Compte-tenu de ce double mouvement, on pourrait dire avec Journé et Raulet-Croset (2008) que la situation et l'organisation « *co-émergent* » des interactions entre les acteurs ou que « *l'organisation produit des situations qui en retour la modifient* » (p. 27). Dans cette perspective, l'organisation peut être regardée comme une « *réponse donnée à une ou plusieurs situations de gestion possédant une certaine permanence, en même temps qu'une rigidification des moyens pris pour y faire face* » (Girin, 1990a, p. 144). Cette réflexion sur le rapport entre situation et organisation, entre le caractère singulier, volatile, éphémère de la situation, et le caractère rigide et permanent de l'organisation a été poursuivie par Journé et Raulet-Croset (2008) qui envisagent ce rapport comme un champ de tension tout autant qu'un levier managérial, la logique des situations appelant à « *renoncer à ce répertoire de réponses prescrit* » (p. 49) pour trouver d'autres façons de rationaliser le cadre de l'action. Quatre dimensions de la situation, constituant quatre leviers pour l'action managériale, peuvent ainsi être envisagées (Journé et Raulet-Croset, 2004 ; Girin, 1990a), décrites dans le tableau ci-dessous (tableau 2) :

**Tableau 2. Les quatre dimensions saillantes d'une situation de gestion**

	<b>Dimensions saillantes</b>	<b>Caractéristiques de chaque dimension</b>
<b>D1</b>	<b>Dimension sociale</b>	Renvoie aux participants impliqués : la situation est toujours collective, faite d'interactions entre des acteurs, et en même temps « <i>expérenciée</i> » subjectivement par chaque participant. Le collectif ainsi constitué, toujours mouvant, déborde potentiellement les frontières organisationnelles telles qu'elles sont définies (le service, l'entreprise...).
<b>D2</b>	<b>Dimension écologique ou matérielle</b>	Renvoie aux objets, dispositifs de gestion (outils, règles, procédures...) ainsi qu'aux espaces de travail.
<b>D3</b>	<b>Dimension temporelle</b>	Renvoie aux bornes temporelles (début, fin) et à la structure du temps entre ces deux bornes (extension, dilatation, interruption...).
<b>D4</b>	<b>Dimension institutionnelle</b>	Renvoie aux « <i>macrostructures</i> » qui pèsent sur la définition de la situation et qui restent souvent invisibles lorsqu'on observe la situation : les normes formelles ou informelles, les critères d'évaluation, les injonctions de la ligne hiérarchique ou d'acteurs extérieurs (tutelles, clients...), absents de la situation, mais dont les attentes ont pourtant un réel impact sur les comportements des participants à la situation.

Ces dimensions, qui sont structurantes de la situation, vont en même temps être structurées par la situation, au fil des interactions : certains participants sont ainsi convoqués, enrôlés dans la situation tandis que d'autres en sortent (le collectif se modifie donc progressivement) ; les espaces investis évoluent, de nouveaux outils sont mobilisés, d'autres sont abandonnés ; la situation est mise de côté et reprise quelques heures ou jours plus tard (voire quelques mois ou années après, selon la temporalité de la situation).

Le projet de l'article est finalement de faire dialoguer l'approche de la résilience organisationnelle développée par le courant des HRO et le concept de situation de gestion (Girin, 1983 ; 1990a) pour comprendre comment les organisations à risques peuvent construire une performance globale, articulant fiabilité et efficacité. Nous présentons ci-après la méthodologie de la recherche, qui prend appui sur l'étude d'une organisation hospitalière soumise à ces deux impératifs simultanément.

## **2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

La recherche prend appui sur une étude de cas enchâssée (Yin, 1994), réalisée au sein de deux blocs opératoires (orthopédie et cardiologie) d'une clinique privée française. Le matériau a été collecté dans le cadre d'un travail doctoral, entre 2009 et 2011. La thèse (soutenue en 2012) portait sur les mécanismes de coordination des blocs opératoires dans un contexte de rationalisation des soins. Elle articulait trois méthodes qualitatives de collecte des données : l'entretien, l'observation non participante et l'analyse de documents.

### **2.1. COLLECTE DES DONNEES**

En cohérence avec l'approche par les pratiques de travail adoptée ici, le présent article, prend exclusivement appui sur le matériau principal de la thèse : les données issues de l'observation. Au total, 110 heures d'observations ont été réalisées aux blocs opératoires (60H au bloc orthopédie/ophtalmologie, 50H au bloc cardiologie), complétées par 9 heures d'observation de la cellule ordonnancement et 5 heures de suivi d'un brancardier. Les observations se sont appuyées sur la méthodologie d'observation proposée par Journé (2005), articulant des périmètres d'observation variables et fixes. Les espaces suivants ont été observés : salles d'opération, couloirs, salles de pilotage au cœur des blocs (salle d'orientation ou salle de commande). La technique du shadowing (Czarniawska, 2007) a été déployée auprès des cadres des deux blocs et d'infirmiers-coordonateurs qui se sont révélés jouer un rôle important dans l'organisation des blocs opératoires.

## **2.2. ANALYSE DES DONNEES**

Le codage de nos observations s'est opéré de manière abductive (David, 2000), dans un aller-retour entre les données et la théorie. La démarche d'analyse a été la suivante :

- a) Découpage et numérotation des différentes situations de gestion, de manière à repérer les situations fragmentées dans le temps et l'espace ;
- b) Caractérisation de chaque situation : normale / perturbée ; lorsqu'elle est perturbée, identification de l'objet de la perturbation (plusieurs objets ont au départ été repérés dans nos données : patient, gestion du personnel, gestion du matériel, gestion des espaces, etc. ; des regroupements ont ensuite été opérés, cf. point d) ci-dessous) ;
- c) Analyse des mécanismes de gestion de chaque situation : structure spatiale (nature et rôle des espaces mobilisés), structure temporelle (horizon temporel de l'activité, fragmentation des situations), structure matérielle (outils papiers, informatiques, téléphone, procédures, formes de mobilisation de ces outils : conformation ou adaptation), structure sociale (participants, forme des communications (non verbale/verbale, prescription, négociation,...)), dimension institutionnelle (règles/normes formelles et informelles) ;
- d) L'analyse a permis de faire émerger des redondances entre les mécanismes de gestion des situations, en fonction de la nature de la situation (normale ou perturbée), puis de l'objet de la situation. Ainsi, des regroupements ont été opérés entre les situations présentant des redondances, permettant de faire émerger deux « types » de situations perturbées : situations perturbées sur le plan médical, situations perturbées sur le plan organisationnel. Ces situations sont présentées dans les résultats de l'article.

## **2.3. LE CAS ETUDIE**

La recherche a été conduite au sein d'une clinique privée française de 700 salariés, possédant une capacité d'accueil d'environ 500 lits. La clinique n'est pas épargnée par les mouvements de rationalisation économique qui affectent le secteur de la santé depuis maintenant plusieurs dizaines d'années. Elle est ainsi fortement engagée dans une recherche d'efficacité (par exemple, mise en œuvre d'un service d'ordonnancement, implémentation d'outils informatisés de coordination : planning de bloc, suivi du parcours patient en temps réel dans l'établissement, afin de limiter les communications intempestives). Les blocs opératoires font l'objet d'une attention spécifique de la direction de l'établissement. Ils constituent en effet un centre de coût important mais en même temps un élément essentiel de recettes, directement fonction de l'activité chirurgicale réalisée (Tonneau et

Lucas, 2006). La recherche d'efficacité au bloc opératoire s'est traduite par la mise en œuvre d'un système de « rotation des salles » permettant d'optimiser le temps « productif » d'intervention, en réduisant le temps « improductif » d'installation et de désinstallation de la salle et du patient. Ce dispositif prévoit l'ouverture de salles d'opération en surnombre par rapport aux programmes de la journée, permettant à certains chirurgiens de réaliser leur vacation opératoire sur deux salles au lieu d'une. Il requiert la présence d'un ou deux infirmiers supplémentaires, non affectés à un programme opératoire, pour installer/désinstaller les salles. Un infirmier coordinateur est, en outre, chargé de réguler le dispositif en temps réel (réaffectations des salles et des personnels). Par ailleurs, des indicateurs d'utilisation des blocs ont été construits par la cellule ordonnancement (taux d'occupation des salles, taux de débordement). Cette recherche d'efficacité doit s'articuler avec les impératifs de fiabilité auxquels la clinique reste bien entendu soumise, l'activité de soins présentant des risques importants (activité singulière et imprévisible) dont les conséquences peuvent être dramatiques puisque des vies humaines sont en jeu.

### **3. RESULTATS : UNE TYPOLOGIE DES SITUATIONS DE GESTION**

Les observations montrent que l'activité des blocs opératoires étudiés est sans cesse déstabilisée par la survenue de perturbations qui menacent la fiabilité des interventions, mais nuisent aussi à la recherche d'efficacité dans laquelle est engagé l'établissement. Ces perturbations remettent en cause la trame organisationnelle préétablie. Pour les gérer, les collectifs de professionnels s'engagent dans un travail d'enquête, de bricolage, de réorganisation, qui se déroule dans un contexte organisationnel porteur de ressources et de contraintes. Or, si ces perturbations sont toujours singulières, la recherche révèle des traits caractéristiques communs dans les mécanismes de gestion construits par les équipes pour y faire face. Trois situations « types » se dégagent de l'analyse, que nous présenterons successivement : la situation nominale, la situation perturbée sur le plan médical, la situation perturbée sur le plan organisationnel.

#### **3.1. SITUATION NOMINALE**

Les observations révèlent l'existence d'une première situation type : la situation nominale. Examinons un extrait d'observation rattaché à cette situation type pour en analyser les principaux mécanismes de gestion.

### Encadré 1. Extrait d'observation d'une situation nominale (ophtalmologie)

9H35. En salle d'intervention. La panseuse prépare la table de l'aide-opérateur, en prenant bien garde à ne pas toucher les instruments stérilisés. On sent qu'il faut aller vite entre les interventions. Le médecin et la panseuse se penchent sur le programme opératoire de la journée. (...) Ils vont chercher le patient en locorégionale, où il a été préparé. L'aide-opérateur les suit. 9H38. Le patient est conduit en salle d'intervention. La panseuse demande au patient de confirmer qu'il n'est pas allergique à l'iode. Elle fait le badigeon sur l'œil droit. Elle remplit ensuite la feuille d'écologie informatisée et complète le dossier du patient. Figés à l'entrée de la salle d'intervention, les bras tendus, le médecin et l'aide-opérateur attendent que la panseuse vienne les « habiller ». Ils ne parlent pas, sachant très bien que la panseuse s'exécutera si tôt remplis les outils informatiques. Ce qu'elle fait effectivement. Une fois habillé, le médecin déclare : « alors, il est 9H43 ». (...) Le chirurgien et l'aide étendent maintenant le champ opératoire. La panseuse remplit la check-list HAS : elle valide l'identité du patient et le côté de l'intervention avec le médecin. L'intervention va commencer. (...) 10H. L'intervention est terminée. L'aide-opérateur range sa table et le médecin enlève le champ opératoire. La panseuse met la barrière sur le brancard et fait le pansement au patient. L'aide-opérateur va en locorégional chercher le patient suivant sur le programme opératoire. Elle revient en salle d'intervention et dit à la panseuse : « Elle est pas prête la prochaine ! ».

Cette première situation met en scène trois participants (un médecin, une infirmière aide-opérateur et une infirmière panseuse) engagés dans les derniers préparatifs qui précèdent une intervention chirurgicale. L'activité se déroule ici conformément à la trame préétablie et matérialisée au bloc opératoire par le « planning de bloc » : cet outil définit l'équipe de professionnels affectée au programme opératoire d'ophtalmologie de la journée, la salle d'opération attribuée, ordonnance les patients qui seront opérés dans la journée, et définit les heures de démarrage et de fin de chaque intervention. Les communications verbales entre les professionnels sont limitées. La coordination repose essentiellement sur des dispositifs techniques : les outils (par ex. le planning de bloc) ; le respect des règles (par ex. respect des règles d'hygiène et de sécurité : installation de la table, questionnaire patient, traçabilité des actes via la feuille d'écologie) et du protocole (par ex. habillage du médecin et de son aide-opérateur) ; la division du travail (un médecin, une infirmière panseuse, une infirmière aide-opérateur). La logique est celle de l'efficacité. Les outils de gestion sont fortement mobilisés, on observe peu de détournements dans leur usage. Les professionnels sont en outre invités à signaler via un outil les « événements indésirables » qui les font sortir de la situation nominale, de manière à prévenir ces dysfonctionnements par la suite<sup>3</sup>. Pour autant, les remontées

---

<sup>3</sup> Avec une approche de l'événement traité comme une « anomalie » à solutionner, ce qui laisse entrevoir une stratégie tournée vers l'anticipation plus que la résilience (Wildavsky, 1988) : « Chercher à ce que la faute ne se reproduise pas. Voilà. Donc solutionner le problème, ne pas pallier au problème » (responsable ordonnancement).

d'informations ne s'accompagnent pas toujours de retours, ce qui génère des crispations lorsque ces signalements concernent des perturbations récurrentes<sup>4</sup>.

Le tableau ci-dessous synthétise les différentes dimensions caractéristiques de cette première situation type (tableau 3) :

**Tableau 3. Structure de la situation nominale**

Dimensions de la situation	Caractéristiques
<b>Sociale</b>	Interaction sans échange verbal. Division du travail claire, bien établie (chacun connaît et joue son rôle).
<b>Ecologique</b>	Dimension centrale de la situation nominale. Conformation aux outils, règles et procédures. Pas de détournement dans leur usage. Situation localisée au sein d'un espace bien défini.
<b>Temporelle</b>	Bornes temporelles facilement identifiables (heure de début, heure de fin), courte durée (un événement surgit rapidement, on le voit sur la fin de l'extrait d'observation). Situation continue, sans interruption. Frontières bien définies, pas d'entremêlement avec d'autres situations.
<b>Institutionnelle</b>	Injonction à l'efficacité : optimisation des ressources (planning de bloc), indicateurs d'utilisation des salles  Injonctions à la sécurité : traçabilité des actes (heures des différents jalons opératoires, participants...) qui sert aussi la recherche d'efficacité (permet de récupérer des informations précieuses pour alimenter les indicateurs de pilotage évoqués plus haut (mesure de l'écart entre le réel et le programmé, taux de débordement), incitation au signalement des événements indésirables (mais absence de retour aux équipes), standardisation des prises en charge (ex. la check-list)

### 3.2. SITUATION PERTURBEE SUR LE PLAN MEDICAL

Les observations révèlent l'existence d'une seconde situation type : la situation perturbée sur le plan médical. Nous présentons ci-dessous deux situations correspondant à cette situation type et analyserons ensuite les grands principes qui la structurent.

#### Encadré 2. Extraits d'observation de situations perturbées sur le plan médical (cardiologie)

**Situation 1.** 8H48. Un patient ayant subi une coronarographie est installé en salle de réveil (SSPI). Il présente un hématome qui doit rapidement être évacué car la situation peut conduire à une rupture d'anévrisme. Le médecin a préconisé un acte spécifique : la « compression » du point de ponction. L'infirmière-coordinatrice va s'en occuper puisqu'elle a du temps (elle était en train de préparer la

<sup>4</sup> « Je trouve que c'est un peu souvent "faut faire une feuille d'événements indésirables", le problème c'est que on a passé une période où on s'y est mis pour des petites choses on faisait des feuilles d'événements indésirables et puis euh bah ce qu'il y a ce qu'on retrouve encore les mêmes soucis (...) enfin, on n'a pas de retour (...) Qui fait quoi derrière pour qu'on n'ait plus à en faire ? » (infirmier de bloc)

prise en charge d'une urgence qui a finalement été orientée vers le CHU). « L'urgence, pour l'instant, c'est la compression. Le risque majeur c'est l'hématome. Donc, c'est plus impératif de comprimer que de ranger le matériel préparé pour l'urgence. On procède par ordre d'impératif ».

**Situation 2.** 17H. En salle d'intervention n°1. L'intervention, une coronarographie, démarre. Le praticien demande un introducteur « 5F » (...) L'introducteur demandé par le praticien ne passe pas dans le vaisseau du patient. Il demande un calibre plus petit, un « 4F », pour pouvoir « faire la voie ». La panseuse ouvre la porte de la salle et attrape l'introducteur demandé par le praticien, entreposé dans le couloir. (...) 17H44. L'intervention est terminée. En SSPI, la panseuse transmet les informations (identité du patient, antécédents et déroulement de l'examen) à l'infirmière SSPI. « On n'a pas pu tout voir parce qu'on a eu des difficultés à mettre la sonde ». C'est en voulant illustrer ses propos à l'infirmière de SSPI qu'elle se rend compte qu'il y a un hématome (...) La panseuse revient aussitôt en salle de commande. Elle s'adresse au médecin qui fait son compte-rendu : « Monsieur Belloir<sup>5</sup>, vous pouvez venir jeter un œil à la radiale, j'ai l'impression que ça gonfle ? ». Le médecin râle mais il se lève et va voir en salle de réveil, l'infirmière sur ses talons. Il lui dit : « Il va falloir refaire le pansement ». La panseuse lui répond : « Je vais chercher ce qu'il faut » (elle va chercher du matériel dans la salle d'opération et dans le sas SSPI). Elle demande ensuite au médecin : « Je le fais avec Solène ? [IDE en « plus » donc qui n'est pas affectée à un programme opératoire] ou vous le faites avec moi ? ». Le médecin lui répond : « Avec Solène ». Elle retourne en salle de réveil, et refait le pansement.

Ces extraits révèlent une première caractéristique fondatrice de la situation perturbée sur le plan médical : la gestion de ces perturbations repose sur l'expert (ici le médecin, qui dispose du savoir médical). La situation se structure à travers son point de vue : il prescrit non seulement l'objet du travail à accomplir (refaire le pansement, faire une compression) mais également l'organisation du travail qui l'accompagne (qui va agir, selon quelle temporalité, les ressources matérielles à mobiliser). D'autres principes peuvent être identifiés : la situation est « contenue » et bien circonscrite, dans ses frontières sociales (peu de participants sont enrôlés), spatiales (espaces peu étendus), temporelles (temps court, logique de l'urgence). Bien que la situation présente des interdépendances avec d'autres situations (par ex. finaliser la gestion d'une autre situation en rangeant le matériel sorti pour la prise en charge d'une urgence), les arbitrages requis ne donnent pas lieu à discussion : l'ordre de priorité est clairement défini et intégré par l'ensemble de l'équipe (ici, priorité au patient). Les ressources clés mobilisées dans la situation sont celles qui facilitent l'enrôlement de l'expert. Elles peuvent être de nature diverses : outils, aménagement des espaces de travail... Dans notre cas, la salle de commande, au cœur du bloc opératoire, constitue un espace de travail commun aux médecins et infirmiers. Dotée de portes vitrées, elle facilite la coordination visuelle. La gestion de la situation est en outre facilitée par l'existence de 'slacks' au sein du bloc opératoire : du matériel supplémentaire est à disposition immédiate des équipes pour réagir rapidement aux complications médicales susceptibles de se produire ; dans la division du travail au sein du bloc opératoire, un infirmier-coordonateur et un

---

<sup>5</sup> A des fins de confidentialité, tous les noms et prénoms présentés dans ces extraits ont été modifiés

infirmier dit en « plus » ne sont pas affectés à un programme opératoire ce qui donne de la souplesse dans l'absorption des perturbations. Ce mécanisme traduit un détournement de leur rôle, pensé par l'institution dans une recherche d'efficience (cf. partie 2, méthodologie de la recherche).

Le tableau ci-dessous synthétise les différentes dimensions caractéristiques de cette seconde situation type (tableau 4) :

**Tableau 4. Structure de la situation perturbée sur le plan médical**

Dimensions de la situation	Caractéristiques
<b>Sociale</b>	Médecin-expert comme acteur-pivot qui va structurer la situation, à partir de son point de vue et ses connaissances. Echanges verbaux courts, prescriptifs, du médecin vers les paramédicaux. Division du travail pensée dans une logique d'efficience, adaptée pour absorber les perturbations (coordinateur, infirmier en « plus »).
<b>Ecologique</b>	Espace de travail commun médecins/infirmiers facilitant la coordination en face à face, portes-vitrées pour favoriser la coordination visuelle, espace de stockage de proximité permettant une réactivité dans l'activation de ressources supplémentaires. Frontières de la situation bien définies et peu évolutives (ici à l'échelle du bloc opératoire).
<b>Temporelle</b>	Logique de l'urgence ; situation se déroulant dans un temps très court ; interactions entre les situations limitées, arbitrages simples ne requérant pas de discussion.
<b>Institutionnelle</b>	Normes informelles sous-jacentes à la situation : en cas d'aléas avéré, primauté des logiques de sécurité sur les logiques d'efficience.  Dispositifs d'évaluation centrés sur les conséquences des aléas (par ex., statistiques relatives aux décès).

### 3.3. SITUATION PERTURBEE SUR LE PLAN ORGANISATIONNEL

Les observations révèlent l'existence d'une troisième situation type : la situation perturbée sur le plan organisationnel. Examinons des situations correspondant à cette situation type, avant d'en mettre en évidence les principaux traits saillants.

#### Encadré 3. Extrait d'observation d'une situation perturbée sur le plan organisationnel (orthopédie)

<b>S1</b>	12h10. La coordinatrice est sollicitée par une salle d'intervention pour apporter du matériel supplémentaire sur une fracture du col du fémur qui prend plus de temps que prévu. La panseuse – Ingrid – en profite pour l'informer que le chirurgien œuvrant dans cette salle – le Dr Laurent – va opérer en urgence un patient souffrant d'une fracture
-----------	--

	bimalléolaire. (...) De retour en salle d'orientation, elle transmet cette information aux deux infirmières présentes (l'infirmière en charge du matériel et une infirmière en « plus ») et leur demande d'aller préparer la salle pour l'intervention. Consultante la version papier du programme opératoire de la journée (qu'elle annote et met à jour en temps réel), elle annonce : « Ça sera la 4 ». (...)
<b>S1 impacte S2</b>	12h30. Plusieurs infirmières sont réunies en salle d'orientation et prennent une pause entre deux interventions. Elles commentent la procédure sur la fracture du col du fémur. Une des infirmières réalise soudain que la panseuse (Ingrid), retenue sur cette procédure, ne sera pas disponible pour entamer le programme opératoire d'un autre chirurgical, le Dr Alain, contrairement à ce qui est prévu (le programme du Dr Laurent devant en théorie se terminer à 12h) (...) 12h40. L'équipe montante entre en orientation pour prendre la relève. (...) S'adressant à une infirmière en « plus » cet après-midi, la coordinatrice lui indique : « Tu vas aller remplacer Ingrid en 4 ». Ainsi, Ingrid sera libérée pour démarrer le programme du Dr Alain comme prévu, bien qu'il ait déjà pris un peu de retard : les programmes du matin ayant débordé, ils ont embolisé les salles d'opération (...) Ingrid entre en orientation. Elle est énervée et raconte qu'elle a appelé pour descendre le premier patient du Dr Alain mais le brancardier l'avait descendu sans attendre son appel.
<b>S1 impacte S2 qui impacte S3</b>	La relève est interrompue par le téléphone. La coordinatrice du matin décroche. C'est la panseuse du Docteur Taillé qui leur demande d'installer le patient suivant. Le Docteur Taillé fait partie des chirurgiens en droit de « tourner » aujourd'hui [cf. présentation du cas en méthodologie]. Le coordinateur du soir, consultant le programme opératoire papier, demande : « En 5 ? ». (...) Ingrid entend la conversation, s'en mêle et donne son avis : elle propose qu'ils installent le patient dans la même salle qu'où est le Dr Taillé actuellement (donc il ne tournerait pas). La panseuse dit que sa patiente attend depuis ½ heure dans le sas, elle voudrait donc l'installer en salle 5 pour gagner du temps.

Ces extraits révèlent une première caractéristique fondatrice de la situation perturbée sur le plan organisationnel : elle entretient de fortes interdépendances avec d'autres situations. Ses frontières sont élastiques, mouvantes. Ainsi, la situation se déroule sur un temps plus long et davantage fragmenté que les types précédents. Les participants à la situation sont plus nombreux, plus volatiles aussi. La situation est moins localisée dans l'espace (par ex. ici, les services de soins et les brancardiers sont impactés). La régulation de ce type de situation requiert dès lors la construction d'une vision globale de la situation et de ses enchevêtrements avec d'autres situations. Les ressources qu'elle mobilise découlent de cette nécessité : premièrement, les participants s'engagent dans une activité communicationnelle riche (travail d'enquête pour comprendre la situation et ses imbrications, construction de scénarios...), parfois conflictuelle. A l'inverse de la situation précédente, la régulation de la situation s'inscrit dans une logique d'arbitrages qui n'a rien d'évident. Les priorités sont ici moins clairement hiérarchisées, en particulier quand les impératifs d'efficacité s'éloignent des impératifs de qualité/sécurité (la survie du patient n'étant pas en jeu puisqu'il est ici question de perturbations organisationnelles et non médicales). Par exemple, est-il plus légitime de ne pas faire

attendre le patient (ce qui met en jeu la qualité de service et la sécurité des soins) ou de permettre à un chirurgien de tourner entre deux salles (ce qui met en jeu l'efficacité) ? D'autres ressources jouent un rôle clé dans la construction d'une vision globale. Citons premièrement la division du travail. Dans notre cas, le coordinateur se positionne comme l'acteur-pivot de la situation autour duquel se construit cette vision d'ensemble : son mandat formel (cf. méthodologie) le positionne comme l'interlocuteur privilégié des salles d'opérations ; équipé d'un téléphone, il est aussi identifié par les services satellites comme le point d'entrée du bloc opératoire, ce qui lui permet d'intégrer les contraintes et points de vue de ces services dans la construction d'une vision globale. Sa légitimité est cependant fréquemment contestée par les médecins<sup>6</sup>, qui ne disposent pourtant pas de la vision globale requise pour réguler ce type de perturbations<sup>7</sup>. Deuxièmement, l'aménagement des espaces de travail facilite la construction d'une vision globale (par ex. la salle d'orientation, au centre du bloc, est le lieu de regroupement des infirmiers entre les interventions). Troisièmement, les outils jouent un rôle clé dans ce processus. Leur usage révèle une dynamique d'appropriation par les équipes. Par exemple, le planning opératoire informatisé n'est pas consulté par les équipes en situation perturbée qui préfère lui substituer sa version papier. Le planning est alors détourné de ses fonctions premières : mis à jour en temps réel des informations jugées pertinentes pour la situation, il permet de se coordonner et de construire collectivement des scénarios de réorganisation du bloc opératoire (réattribution des salles, réaffectation des personnels soignants, ré-ordonnancement des patients). Quatrièmement, la logique d'efficacité à l'œuvre au bloc opératoire contribue à offrir du 'slack' aux équipes face aux perturbations : la rotation des salles dans une visée d'efficacité – autorisée pour certains chirurgiens – peut alors être remise en cause pour absorber une perturbation (retard sur un programme, ajout d'une urgence, ici réduire le temps d'attente d'un patient...).

Le tableau ci-dessous synthétise les différentes dimensions caractéristiques de cette troisième situation type (tableau 5) :

---

<sup>6</sup> Des professionnels confiaient ainsi : « Si un chirurgien demande à tourner et que c'est pas son jour, il aura le dernier mot » (IDE bloc) ; « Quand il y a le chirurgien qui (...) appelle pour (...) demander de descendre le malade (...) » « ça ne sert à rien Monsieur, la salle de réveil est bouchée », les chirurgiens répondent « je ne veux pas le savoir » » (AS bloc)

<sup>7</sup> « Quand ils sont dans leur salle, ils sont dans leur bulle, ce qui se passe chez le voisin, ils n'en ont rien à faire » (IDE bloc) « On a obtenu petit à petit d'avoir un peu plus la main sur la planification de l'organisation des patients. Ils n'ont une vision que de leur programme à eux. (...) Certains sont plus difficiles à convaincre » (directeur des soins)

**Tableau 5. Structure de la situation perturbée sur le plan organisationnel**

Dimensions de la situation	Caractéristiques
<b>Sociale</b>	Infirmier-coordonateur comme acteur pivot de la situation. Mandat souvent contesté par les médecins. Communication riche (enquête, construction de scénarios, arbitrages...). Solutions requérant des arbitrages complexes ; conflits importants. Frontières mouvantes : plusieurs situations s'entremêlent, des participants entrent, d'autres en sortent.
<b>Ecologique</b>	Ressources permettant d'avoir une vision globale de la situation et des enchevêtrements : espace de travail commun entre infirmiers, planning de bloc papier (appropriation des outils). Situation dispersée dans l'espace (élasticité de l'espace) ; frontières débordant le bloc opératoire (services satellites).
<b>Temporelle</b>	Situation fragmentée dans le temps (élasticité du temps) : enrichie au fil de la journée, décisions sur temps long. Rôle des temps de transmission institutionnalisés (la relève) ou réalisés de façon informelle entre les opérations.
<b>Institutionnelle</b>	Système de rotation des salles permettant de gagner en efficacité mais offrant aussi des marges aux équipes face aux perturbations ; division du travail comme ressources (le coordinateur, les infirmiers en « plus »). Détournement de ces ressources de leurs fonctions premières  Forte attention de l'institution envers les indicateurs d'efficacité du bloc opératoire.

### 3. DISCUSSION : VERS DES CONFIGURATIONS-ORGANISATIONNELLES TYPES

Les situations observées présentent toutes un caractère singulier : chacune d'entre elles est une combinaison unique de participants, d'objets et d'événements, dans un espace-temps donné. Cette caractéristique se présente comme une opportunité aussi bien qu'un problème pour les sciences du management (Journé et Raulet-Croset, 2008 ; Lorino et Teulier, 2005). Opportunité tout d'abord, puisqu'elle appelle à penser de nouvelles formes de rationalisation des organisations. C'est dans cette perspective que le concept de « résilience organisationnelle » a été développé par le courant des HROs, pour construire une des dimensions de la performance : la fiabilité. Mais le caractère intrinsèquement singulier des situations peut poser problème aux sciences du management qui se trouvent démunies pour comprendre comment l'organisation peut faciliter le travail de régulation accompli par les collectifs de professionnels pour gérer ces situations de manière performante. Comme le soulignent Journé et Raulet-Croset (2008), la logique de situation peut se trouver en contradiction avec les logiques classiques de l'organisation qui supposent une forme de régularité. L'entrée par les situations de gestion se révèle féconde sur ce point. Elle permet de mettre au jour des traits communs à certaines situations dans leurs mécanismes de gestion. Trois situations-types

émergent ainsi des données. Chacune d'entre elles abrite des situations toujours uniques, insistons sur ce point. Mais, certaines situations présentent entre elles des caractéristiques communes, dans les dimensions sociales, écologiques, temporelles et institutionnelles introduites plus haut (partie 1), permettant d'observer des formes de régularité. Or, comme Girin (1990a) l'indique, l'organisation peut être regardée comme une « *réponse donnée à une ou plusieurs situations de gestion possédant une certaine permanence, en même temps qu'une rigidification des moyens pris pour y faire face* » (Girin, 1990a, p. 144). L'identification de situations-types permet ainsi de remonter vers l'organisation et d'identifier trois configurations organisationnelles différentes, adaptées à chaque situation-type.

#### **4.1. TROIS CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES, TROIS COMPROMIS DIFFERENTS ENTRE FIABILITE ET EFFICIENCE**

Trois configurations organisationnelles types peuvent en définitive être distinguées. Ces configurations organisationnelles sont autant structurantes que structurées par les situations auxquelles elles renvoient. Dans chacune d'entre elles les logiques d'efficacité et de fiabilité entretiennent un rapport bien spécifique.

- (1) Le **modèle bureaucratique** est adapté à des situations non perturbées qui se déroulent conformément à la manière dont elles ont été organisées. L'absence de perturbation résulte d'une « stratégie d'anticipation » (Wildavsky, 1988) qui a permis d'anticiper et de prévenir plusieurs dysfonctionnements, et de son articulation avec une « stratégie de résilience » qui a permis d'apprendre des perturbations rencontrées pour mieux les parer. Les règles, les dispositifs techniques et la division du travail établis pour prévenir les perturbations sont au cœur de la configuration bureaucratique. Ils sont mobilisés conformément à la manière dont ils ont été pensés par leurs concepteurs. Dans ces situations, fiabilité et recherche d'efficacité n'entrent pas en concurrence, les dispositifs gestionnaires conçus en amont de la situation, poursuivant ce double enjeu simultanément.
- (2) Le **modèle de l'expert** est adapté à des situations bien délimitées, contenues à la fois dans le temps et dans l'espace, présentant de faibles interdépendances avec d'autres situations. Dans ces situations, sous contraintes temporelles fortes (caractère d'urgence), l'objet de la perturbation menace la fiabilité, au regard de son potentiel niveau de gravité. La logique de fiabilité prime sur la logique d'efficacité, les arbitrages sont simples. La gestion de ces situations repose sur « l'expert » qui constitue l'acteur-pivot de la situation, actionnant les ressources utiles pour la

réguler. La place centrale de l'expert dans cette configuration garantit la primauté de la fiabilité sur d'autres dimensions de la performance : c'est l'expert qui a le dernier mot ; il n'est pas une voix parmi d'autres points de vue défenseurs d'autres impératifs tels que l'efficacité.

- (3) Le **modèle dialogique** est adapté à des situations complexes, qui s'entremêlent les unes avec les autres, fragmentées dans le temps et dispersées dans l'espace. Dans ces situations, les logiques d'efficacité et de fiabilité peuvent entrer en concurrence et réclament des arbitrages donnant lieu à discussion. La gestion de ces situations repose sur la capacité des participants à construire une vision globale, tenant compte des différents points de vue. Les ressources « convoquées » dans ces situations servent la construction de cette image globale (participants, outils, espaces-temps) et la réalisation de ces arbitrages. Elles sont détournées, appropriées par les collectifs de professionnels, au gré des situations rencontrées.

#### **4.2. SITUATIONS DE GESTION ET RESILIENCE ORGANISATIONNELLE : UN DIALOGUE FRUCTUEUX**

Le dialogue entre les concepts de « situation de gestion » et de « résilience organisationnelle » se révèle donc prolifique. Il montre que la résilience organisationnelle peut prendre différentes formes, s'incarner dans différentes configurations organisationnelles, en fonction du type de situations à gérer. Or, les caractéristiques de chaque configuration organisationnelle mettent en lumière un principe HRO central qui constitue l'axe de cohérence autour duquel se construisent les dimensions saillantes des situations.

##### **4.2.1. Les travaux sur la « résilience organisationnelle » : un principe HRO en surplomb, au cœur de chaque configuration organisationnelle**

Chaque configuration organisationnelle se caractérise par un principe HRO, en surplomb par rapport aux autres principes identifiés par Weick et Sutcliffe (2007) (cf. tableau 1). Il constitue l'axe de cohérence de chaque modèle, celui qu'il conviendra d'équiper pour soutenir les professionnels dans la gestion de la situation. Le tableau ci-dessous (tableau 6) présente le principe HRO au cœur de chaque configuration organisationnelle<sup>8</sup> :

---

<sup>8</sup> Ce qui ne signifie pas que les autres principes sont absents du modèle. Ces principes sont complémentaires mais l'entrée par les situations de gestion montre qu'ils prennent plus ou moins d'importance selon les configurations organisationnelles.

**Tableau 6. Le principe HRO au cœur de chaque configuration organisationnelle**

Configuration organisationnelle	Principe HRO clé	
<b>Modèle bureaucratique</b>	P1	Le principe au centre du modèle est « l'attention portée aux défaillances ». Bien que la situation nominale soit pour le moment sous contrôle (conforme au cadre préétabli), elle peut basculer à tout instant, au risque de menacer la performance dans ses différentes dimensions. L'enjeu est dès lors de rester attentif aux dérives possibles de la situation. Le succès du modèle bureaucratique repose sur l'articulation entre stratégie d'anticipation et de résilience : il s'agit d'apprendre des perturbations rencontrées dans les deux autres modèles pour prévenir les perturbations récurrentes.
<b>Modèle de l'expert</b>	P5	Le principe au centre du modèle est la « déférence à l'expertise ». L'expert constitue l'acteur-pivot de la situation qui actionne les ressources utiles pour réguler la situation et se porte garant de la primauté de la fiabilité sur les autres dimensions de la performance.
<b>Modèle dialogique</b>	P2 et P3	Les principes au centre du modèle sont « la sensibilité aux opérations » et la « réticence à la simplification ». La situation perturbée sur le plan organisationnel est enchevêtrée dans d'autres situations, ce qui suppose de construire une vision globale. Plusieurs points de vue s'affrontent sur la situation. La solution requiert des arbitrages complexes. L'expert ne peut structurer la situation à travers son seul point de vue, au risque d'oublier certaines contraintes/informations importantes dans la gestion de la situation.

Par ailleurs, le principe HRO « engagement du management dans la résilience » (P4) traverse les trois modèles organisationnels. Il constitue un principe d'organisation essentiel pour rester attentif aux dérives de l'organisation en situations normales et faire face aux situations perturbées. Une condition importante émerge de cette étude : la recherche d'efficacité ne doit pas conduire à la réduction du 'slack', mais bien à l'inverse. Comme nous l'avons déjà montré dans des travaux antérieurs (Gentil, 2016), l'apparition d'événement peut nuire à la recherche d'efficacité tout autant qu'à la fiabilité, par exemple en générant des dysfonctionnements en cascade. La recherche de fiabilité doit donc conduire au développement des ressources disponibles, qui pourront trouver d'autres utilités en situations « normales », au service du principe P1 (par exemple pour renforcer la vigilance des équipes), mais aussi pour maintenir l'efficacité du système (par exemple, équipe dédiée à la gestion des imprévus, équipe tournante à l'instar du cas étudié). En inscrivant l'« engagement du management dans la résilience » comme un principe englobant, nous soulignons la nécessité de penser la performance globale, en intégrant le caractère permanent des imprévus.

#### **4.2.2. Les dimensions saillantes de la situation : des leviers managériaux pour construire la résilience organisationnelle**

Le concept de situation de gestion vient en outre enrichir le courant des HRO à travers les leviers managériaux qu'il permet de révéler. Les quatre dimensions saillantes de la situation dessinent en effet autant de leviers d'action managériale (Journé et Raulet-Croset, 2004) qui produiront des effets d'habilitation et de contraintes pouvant encourager ou au contraire entraver la résilience organisationnelle. Sur la base des enseignements précédents, il s'agira de comprendre comment les dimensions sociales, matérielles, temporelles et institutionnelles structurantes de la situation doivent être organisées / équipées, pour favoriser le principe HRO au centre de chaque modèle. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous proposons ci-dessous quelques pistes de réflexion.

- Le modèle bureaucratique

Dans ce modèle, le principe fondateur à encourager est « l'attention portée aux défaillances ». Deux dimensions de la situation nous semblent constituer des leviers d'action managériale ici : la dimension écologique et la dimension institutionnelle. Sur le plan matériel, un tel modèle organisationnel suppose de mettre à la disposition des professionnels des outils et des espaces-temps qui facilitent la remontée des incidents et la capitalisation sur ceux-ci, pour renforcer la fiabilité du système. L'enjeu est ici d'articuler les stratégies d'anticipation et de résilience. Cette articulation n'est cependant pas toujours bien pensée dans nos organisations, où les dispositifs de remontée des dysfonctionnements sont souvent davantage mobilisés dans une optique de traçabilité voire de protection (qui peuvent dériver vers la recherche de coupable) mais ne donnent pas toujours lieu à des améliorations des processus. Sur le plan institutionnel, nous pouvons renvoyer aux travaux des HROs sur la culture organisationnelle favorable à la construction de la résilience (par ex. Weick et Sutcliffe, 2007). Une telle culture doit encourager les professionnels à maintenir une vigilance permanente, à partager les informations essentielles en matière de fiabilité. Elle repose sur plusieurs conditions telles qu'un discours managérial clair sur les défaillances possibles, non traitées comme une anomalie du système mais comme une évolution normale et incontournable des situations ; la construction d'une relation de confiance (culture juste, non punitive) ; la mise en œuvre d'incitatifs (par exemple faire du partage d'informations un critère explicite d'évaluation).

- Le modèle de l'expert

Dans ce modèle, il s'agira de faciliter la « déférence à l'expertise », ce qui suppose, en premier lieu, de travailler la dimension sociale de la situation, en confiant aux experts des latitudes décisionnelles.

Cela implique de décentraliser les décisions, une configuration organisationnelle souvent difficile à construire dans les cultures bureaucratiques qui restent très centralisées. Sur le plan « écologique », l'organisation pourra travailler les ressources matérielles facilitant la coordination avec l'expert (outils, espaces de travail). L'action sur la temporalité pourra prendre la forme de marges intégrées dans les plannings ou plans de charge. Elle est étroitement corrélée à la dimension « institutionnelle » de la situation. En particulier, pour que l'expert puisse se rendre disponible lorsque la situation l'exige, un mandat clair doit être établi en ce sens et les outils d'évaluation doivent intégrer cette dimension. Toujours sur la dimension « institutionnelle », pour soutenir la gestion de ces situations-types, une réflexion pourra tout particulièrement être conduite sur les indicateurs de pilotage, de manière à ce que les impératifs d'efficience ne prennent pas le pas sur la fiabilité (par exemple, construire des indicateurs de fiabilité sur les mêmes horizons temporels). Nous pouvons ici reprendre à notre compte, des réflexions développées par le courant des HROs (Weick *et al.*, 1999) : l'imprévu étant inéluctable, la stratégie doit être celle de « l'évitement des problèmes » davantage que « la recherche de succès ». Le processus (par ex. nombre d'événements remontés, nombre de REx organisés...) est plus important que le résultat (par ex. : 0 incidents, 0 décès...), au risque (1) de voir se développer des comportements stratégiques qui nuiraient à la fiabilité et (2) de laisser dans l'ombre le travail des experts.

- Le modèle dialogique

Dans ce modèle, il s'agira de soutenir la « gestion de la complexité des situations ». Pour l'organisation, l'enjeu est ici de mettre à disposition des équipes des ressources (division du travail, outils, espaces, temps d'échange) qui permettent la construction d'une vision la plus complète possible de la situation et de ses enchevêtrements, de manière à ne pas passer à côté de certaines imbrications importantes. La construction de cette vision globale doit ainsi être organisée, et non être le simple fruit du hasard. L'enjeu est aussi de soutenir les équipes dans la réalisation des arbitrages souvent complexes que ces situations requièrent : ici fiabilité et efficience font l'objet de compromis qui n'ont rien d'évident. Ainsi, le point de vue de l'expert (bien qu'important) ne peut suffire à la régulation de la situation, au risque d'oublier des informations décisives. Cette configuration peut-être difficile à construire, dans des environnements de type « bureaucratie professionnelle » (par ex. à l'hôpital, le médecin habitué à agir en sa qualité d'expert peut avoir des difficultés à céder de ses prérogatives). Par ailleurs, la dimension « institutionnelle » des situations doit être travaillée pour encourager ce travail de construction d'une vision globale. On peut ici renvoyer à la littérature sur les espaces de discussion au travail (Detchessahar, 2019) qui met l'accent sur l'écosystème

organisationnel favorable à l'enclenchement et à la pérennisation du dialogue sur le travail et sur les principes d'ingénierie de chaque espace.

## CONCLUSION

Les organisations à risque sont soumises à des tensions contradictoires entre efficacité et fiabilité : là où la recherche d'efficacité se traduit souvent par une forte centralisation et rigidité, et une gestion sur un horizon de court terme, la recherche de fiabilité requiert une décentralisation des décisions, des organisations flexibles, et une gestion à plus long terme (Weick *et al.*, 1999). Véritable « paradoxe » pour ces organisations, ce champ de tension ne peut être résolu à la faveur de l'un ou l'autre de ces enjeux, simplement gérer. L'article vient prolonger ces réflexions : il distingue trois types de situations au sein desquelles cette tension entre efficacité et fiabilité prend des formes différentes, et repose sur des mécanismes de gestion bien spécifiques. Dans les situations non perturbées, fiabilité et efficacité peuvent être obtenues conjointement : les perturbations sont « anticipées » et parées, les dispositifs gestionnaires (règles, outils, division du travail...) ont été bâtis en intégrant ces deux impératifs simultanément. La configuration organisationnelle la plus adaptée pour gérer ces situations types est le modèle bureaucratique. Le succès de ce modèle repose néanmoins sur le maintien de la vigilance des professionnels, qui devront rester attentifs aux dérives possibles de la situation vers les deux autres types, et signaler les informations essentielles en matière de fiabilité, afin de pouvoir améliorer la robustesse de cette configuration organisationnelle. Dans certains types de situations perturbées, la fiabilité est mise en jeu et requiert une réactivité de réponse. Elle doit primer sur la logique d'efficacité. La configuration organisationnelle la plus adaptée est le modèle de l'expert. Le succès de ce modèle repose sur la décentralisation des décisions (confier de réelles latitudes décisionnelles à l'expert) et la levée d'éventuels empêchements à l'intervention de l'expert (temps, outils de coordination...). Enfin, d'autres types de situations perturbées requièrent des arbitrages complexes entre fiabilité et efficacité. La configuration organisationnelle la plus adaptée est le modèle dialogique. Le succès de ce modèle repose sur l'équipement des espaces de discussion sur le travail (Detchessahar, 2019), en prêtant une attention particulière aux participants (permettre que chaque point de vue s'exprime), au temps, aux dimensions matérielles (espaces, outils), ainsi qu'à l'écosystème organisationnel qui abrite ces espaces.

C'est donc une approche contingente de l'organisation que nous encourageons à travers ces résultats. La construction d'une performance globale repose sur la capacité de l'organisation à se reconfigurer entre ces trois modèles, au gré des types de situations rencontrées, ce qui suppose de penser

l'articulation entre ces configurations, dans les cours d'action, mais aussi à travers des dispositifs qui permettent l'apprentissage organisationnel.

## Références

- Bovis (de) C., Baret C., Lentile-Yalenios J. (2011), « Les hôpitaux sont-ils des "organisations à haute fiabilité" ? Apports du concept de "HRO" à la GRH des personnels soignants », *Congrès de la GRH*, Marrakech, 16 p.
- Brabet J. (2005), « Enacter l'enaction : une lecture subjective des travaux de K. Weick », in Autissier D. et Bensebaa F., *Les défis du sensemaking en entreprise*, Economica, 283 p., pp. 75-95
- Chassin M., Loeb J. (2013), "High-Reliability Health Care: Getting There from Here", *The Milbank Quarterly*, 91:3, pp. 459-490
- Czarniawska B. (2004), "On time, space, and action nets", *Organization*, 11:6, pp. 773-791
- David A. (2000), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », in David A., Hatchuel A., Laufer R. (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert (Ed), Paris, pp. 83-109
- Dewey J. (1993), *Logique. La théorie de l'enquête*, Presses Universitaires de France, Paris, 693 p.
- Detchessahar (2019), *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*, Ed. Nouvelle cité, 240 p.
- Farjoun, M., Starbuck W.H (2005), "Lessons from the Columbia disaster", in W. H. Starbuck and M. Farjoun (Eds.), *Organization at the Limit: Lessons from the Columbia Disaster*, pp. 349-363
- Fornel (de) M., Quéré L. (dir.) (1999), *La logique des situations. Nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, 358 p.
- Garreta G. (1999), « Situation et objectivité. Activité et émergence des objets dans le pragmatisme de Dewey et Mead » in de Fornel M. et Quéré (dir.), *La logique des situations. Nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, pp. 35-68
- Gentil S. (2016), « Entre sécurité des soins et injonctions à la performance économique au bloc opératoire : faut-il choisir ? », *Journal de gestion et d'économie médicales*, 34 (5)
- Girin J. (1990a), « L'analyse empirique des situations de gestion : Eléments de théorie et de méthode », in Martinet et al. (dir.), *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica, Paris, pp. 141-182
- Girin J. (1990b), « Problème du langage dans les organisations », in Chanlat J.F. et al., (dir.) *L'individu dans les organisations : les dimensions oubliées*, Presses universitaires de Laval (Québec), pp. 37-77
- Girin J. (1983), « Les situations de gestion », in Berry M. (dir.), *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, Rapport pour le Ministère de la recherche et de la technologie, pp. 1-5
- Goffman E. (1991), *Les cadres de l'expérience*, Les éditions de minuit, Paris, 573 p.
- Goffman E. (1988), *Les moments et leurs hommes*, Textes recueillis et présentés par Winkin Y., Editions Seuil/Minuit, Paris, 253 p.
- Hollnagel E., Journé B., Laroche H. (2009), « La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle », *Management*, 12:4, pp. 224-229
- Journé B. (2005), « Etudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 4, pp. 63-91
- Journé B. (1999), *Les organisations complexes à risques : gérer la sûreté par les ressources. Etude de situations de conduite de centrales nucléaires*, Thèse de doctorat de l'école polytechnique, 435 p.
- Journé B., Raulet-Croset N. (2008), « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude », *M@n@gement*, Vol. 11, pp. 27-55.
- Journé B., Raulet-Croset N. (2004), « Le concept de « situation » dans les sciences du Management : Analyser l'indétermination, l'incertitude, l'ambiguïté et l'imprévu dans l'organisation », *Communication au congrès de l'AIMS*, Le Havre, pp. 1-31
- Koenig G. (2003), « L'organisation dans une perspective interactionniste », in Vidaillet B. (dir.), *Le sens de l'action. Karl E. Weick : Sociopsychologie de l'organisation*, Vuibert, Paris, pp. 12-34
- Laporte P., Consolini P., "Working in Practice but Not in Theory: Theoretical Challenges of "High-Reliability Organizations", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1:1, pp. 19-48.

- Lorino P. (2009), « Concevoir l'activité collective conjointe : l'enquête dialogique. Etude de cas sur la sécurité dans l'industrie du bâtiment », *Activités*, Vol. 6, n°1, pp. 87-110
- Lorino P. (2005), « Les instruments, présence fantomatique dans l'œuvre de K. Weick », in Autissier D. et Bensebaa F., *Les défis du sensemaking en entreprise*, Economica, 283 p., pp. 51-73
- Lorino P., Teulier R. (dir.) (2005), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Ed. La Découverte, Paris, 323 p
- Ogien A. (1999), « Emergence et contrainte. Situation et expérience chez Dewey et Goffman », in de Fornel M. et Roberts K.H. (1989), "New Challenges in Organizational Research: High Reliability Organizations", *Industrial Crisis Quarterly*, 3, pp. 111-125
- Quéré (dir.), *La logique des situations. Nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, pp. 69-93
- Roberts K.H., Madsen P., Desai V., Van Stralen D. (2005), "A case of the birth and death of a high reliability healthcare organisation", *Qual Saf Health Care*, 14, pp. 216-220
- Shapiro M., Jay G. (2003), "High reliability organizational change for hospitals: translating tenets for medical professionals", *Qual Saf Health Care*, 12, pp. 238-239
- Schulman p. r (1993), "The negotiated order of organizational reliability", *Administration & Society*, 25:3, pp. 353-372
- Tonneau D., Lucas A. (2006), « Gestion et organisation des blocs opératoires dans les hôpitaux et cliniques », *MEAH Rapport final du chantier pilote*, 57 p
- Vogus T., Sutcliffe K. (2007), "Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda", *Systems, Man and Cybernetics, ISIC. IEEE International Conference on*, pp. 3418-3422
- Weick K. (1979), *The social Psychology of Organizing*, 2nd edition, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New-York, 294 p.
- Weick, K. E., Roberts, K. H (1993), "Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks", *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 357-381.
- Weick K., Sutcliffe K. (2007), *Managing the Unexpected, Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, Jossey-Bass, 208 p.
- Weick K., Sutcliffe K., Obstfeld D. (1999), "Organizing for High Reliability: Processes of Collective", in Sutton R.S., Staw B.M., *Research in Organizational Behavior*, 1, Stanford: Jai Press, pp. 81-123.
- Wildavsky A. (1988), *Searching for safety*, Transaction Books, New Brunswick, 253 p
- Yin R.K. (1994), *Case study Research. Design and Méthods*, Sage Production Editor, Thousand Oaks, 170 p