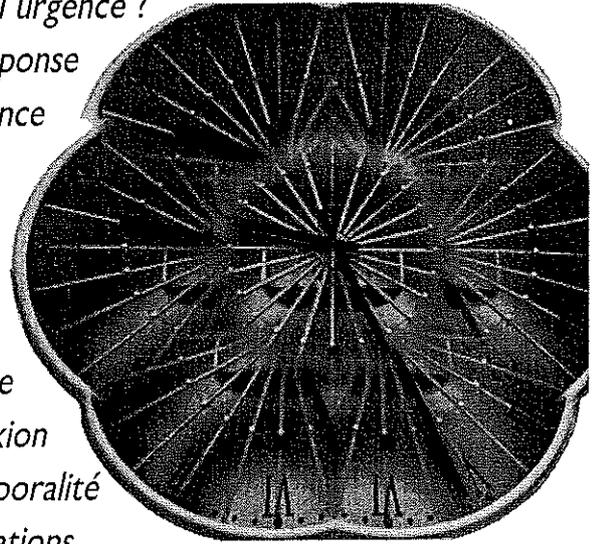


# COMMENT TRAITER L'URGENCE

*Comment traiter l'urgence ?*

*A cette question, point de réponse unique. C'est que l'urgence est un concept fourre-tout. Il en existe de nombreuses sortes, pathologiques ou manipulées, subies ou fabriquées. Il est... urgent de s'atteler à une taxinomie des urgences, et à une réflexion sérieuse sur la temporalité dans les organisations.*



Par DANIEL FIXARI et FRÉDÉRIQUE PALLEZ  
Chercheurs au Centre de gestion scientifique  
de l'Ecole des mines de Paris

*« Se hâter, se hâter, parole de vivants »  
Saint-John Perse*

Dans son article *De l'urgence en gestion* (1) C. Riveline appelle de ses vœux des recherches en gestion sur le thème de l'urgence, qui lui semble à la fois encore peu exploré et porteur de remises en cause profondes des théories habituelles du fonctionnement des organisations.

Le champ de recherche proposé apparaît d'emblée très séduisant au travers d'un certain nombre de travaux évoqués par C. Riveline, fondés sur des observations de terrain. On peut ainsi citer les réflexions de Ph. Roqueplo, amené à témoigner de sa perplexité sur le fonctionnement des cabinets ministériels (2), de P. Bonarelli, choqué par l'apparente irrationalité d'une entreprise « excellente » (3), de F. Charbit, impliquée dans les bouleversements d'une organisation qui doit résoudre rapidement un problème qui est pour elle une question de vie ou de mort (4).

Mais ces travaux, qui ont rencontré l'urgence au détour de leur chemin, constituent un ensemble très divers, sans cadre conceptuel commun.

Or il nous semble que, outre les raisons avancées par C. Riveline, c'est en partie l'absence d'un cadre conceptuel clair qui freine le développement de la recherche sur l'urgence, et empêche d'en cerner les spécificités.

Si l'urgence n'est pas étudiée en tant que telle, c'est aussi sans doute parce que c'est une notion trop « évidente », qui renvoie à l'expérience vécue quotidienne des industriels comme de l'homme de la rue. Il

(1) Gérer et Comprendre n° 22.

(2) Gérer et Comprendre n° 23.

(3) P. Bonarelli, *Rationalité et culture d'entreprise*, Thèse de doctorat en gestion de l'Ecole Polytechnique, mai 1990.

(4) F. Charbit, *La gestion des technologies émergentes : organisation et apprentissage*, Thèse de doctorat en gestion de l'Ecole Polytechnique, février 1991.

s'agit d'une de ces notions « pré-scientifiques » dont G. Bachelard a bien montré que la prégnance est un obstacle à l'analyse scientifique. On reste prisonnier du sens commun, et d'un mot, l'urgence, dont la richesse empirique d'évocation est trop grande.

Face à cette constatation il nous semble, qu'à l'instar de ce qui a été fait pour décortiquer le « mot-valise » de rationalité des décisions, il serait utile de bâtir une typologie qui aide à réfléchir et surtout à communiquer avec un vocabulaire qui ne soit pas trop ambigu.

Une telle typologie permettrait de mieux voir à quels endroits précis le vaste fourre-tout de l'urgence s'articule avec d'autres thèmes déjà abordés par des chercheurs de diverses disciplines.

L'économiste pensera au temps considéré comme une ressource rare comme les autres, l'urgence n'étant qu'un corollaire de cette limitation. Le spécialiste de la décision ajoutera cette limite à celle des capacités cognitives de l'esprit humain pour expliquer la rationalité limitée des décideurs. L'urgence évoquera, pour l'économiste industriel et pour le stratège, la concurrence sur les délais. Le financier pensera à l'avantage décisif détenu par celui qui sait saisir rapidement une opportunité. Le psychologue s'interrogera sur le rôle du stress chez les individus paniqués ou sereins face à l'urgence, ou encore stimulés par cette dernière. Le spécialiste des sciences politiques analysera des situations de crise, tout comme le chercheur intéressé par les catastrophes, et le meilleur moyen de se préparer à les gérer dans l'urgence.

Avant de tenter une première analyse typologique de l'urgence, nous allons tout d'abord nous demander si le jeu en vaut la chandelle. Qu'en est-il des conséquences néfastes, ou pourquoi pas bénéfiques, du règne de l'urgence ?

---

### **LES CONSÉQUENCES DE L'URGENCE SUR LE COMPORTEMENT DES ACTEURS ET L'ORGANISATION**

---

De multiples exemples mettent en évidence que, quelle que soit l'origine de l'urgence, elle est vécue comme néfaste ou bénéfique selon les cas ; en réalité, il s'agit souvent d'une même conséquence objective de la situation d'urgence, jaugée à l'aune de points de vue différents.

---

#### **Les conséquences néfastes**

---

Parmi les conséquences dites néfastes le plus souvent mises en avant, on peut énumérer :

- l'urgence évite de traiter les dossiers, c'est un prétexte à bricolage ; elle justifie l'ignorance, l'oubli et l'absence de rigueur ;
- l'urgence empêche un contrôle efficace ;
- l'urgence de certaines tâches désorganise les activités concurrentes ;
- l'urgence aboutit à une perte d'efficacité et à des surcoûts : on fait les choses en double, des circuits parallèles se créent ; l'urgence est cause de coûts de réorganisation une fois la stabilité revenue ;
- l'urgence est néfaste à l'action et la réflexion à long terme ; elle focalise les acteurs sur un horizon très court ;
- l'urgence appelle l'urgence, par des effets *boule de neige* qui amplifient des phénomènes au départ mineurs ;
- l'urgence déresponsabilise ; la décision « se prend ».

---

#### **Les conséquences bénéfiques**

---

N'oublions pas d'abord que certaines entreprises (dépannage rapide) ont fait de l'urgence leur créneau. Dans ce cas, l'urgence n'est plus seulement porteuse d'effets bénéfiques, elle devient la raison sociale, le créneau commercial d'une entreprise qui, dès lors, s'organise pour y répondre.

En dehors de ces cas particuliers, on peut faire une liste (non exhaustive) d'effets considérés comme bénéfiques, par certains acteurs du moins :

- l'urgence, comme tout objectif mobilisateur, stimule la créativité ;
- elle augmente l'implication des personnels et les valorise en leur donnant un sentiment de pouvoir et d'importance ;
- l'urgence pousse à agir plus vite ; elle force donc à une simplification de la complexité, et à une efficacité plus grande ;
- l'urgence favorise quelques fois des processus de changement et d'apprentissage dans l'organisation en la déstabilisant ;
- l'urgence révèle les failles dans les circuits de communication de l'entreprise ; il en résulte qu'elle peut devenir un instrument de gestion, si elle est volontairement provoquée pour observer ou susciter des réactions ;

## EN QUÊTE DE THÉORIES

– en allant plus loin, l'urgence peut devenir un instrument de chantage ou de pouvoir pour qui sait l'utiliser à son profit et en tirer une légitimité ;

– l'urgence sert d'amortisseur entre deux logiques antagonistes en donnant un prétexte au chef pour trancher sans faire perdre la face à quiconque.

De ce catalogue à la Prévert, il ressort déjà que, loin de considérer l'urgence comme néfaste, un acteur peut être amené à vouloir s'en servir vis-à-vis de lui-même ou d'un tiers.

Or, jusqu'à présent, l'urgence est davantage apparue (dans les discours des managers et dans les textes théoriques) comme un mal (honteux ?) à cacher ou à vaincre. De là vient peut-être que l'on s'intéresse en général d'abord aux remèdes contre l'urgence.

Peut-être une analyse plus fine des usages et des fonctions de l'urgence reste-t-elle à mener.

Mais toutes ces situations évoquées de manière floue par les acteurs recouvrent-elles des urgences de même nature ? et qu'est-ce au juste que l'urgence ?

Le lapin d'Alice aux pays des merveilles vit-il une situation d'urgence analogue à celle du manager qui s'est fixé une échéance pour une décision de rachat d'entreprise, ou à celle du chirurgien qui doit opérer un grand blessé dans un temps limité ?

Parmi les conséquences néfastes généralement prêtées à l'urgence : elle évite de traiter les dossiers, elle est un prétexte à bricolage, justifiant l'ignorance, l'oubli et l'absence de rigueur...



## UNE DÉFINITION DE L'URGENCE

Nous proposons comme base de départ une définition particulière de l'urgence dont les différents termes nous permettront ensuite de bâtir la typologie recherchée : étant donné un *acteur*, individuel ou collectif, qui doit réaliser une *tâche* avant une *échéance* donnée, l'urgence est un *jugement* porté par cet acteur, à un instant donné, sur l'importance du respect de cette échéance, et sur l'insuffisance du délai restant avant l'échéance.

*Cette définition met d'emblée l'accent sur la subjectivité de celui qui doit agir, et sur l'évolution possible de l'urgence au cours du temps : le jugement est porté à partir d'une représentation (5) du présent et de l'avenir que s'est forgée l'acteur, et ces représentations ne sont pas intangibles.*

Cela étant, la définition paraît simple, mais ses principaux termes sont en fait problématiques :

– la *tâche* doit être entendue dans un sens très large : il peut s'agir d'un processus de travail bien défini, d'un objectif à atteindre indépendamment du mode opératoire, le tout pouvant être plus ou moins précis, voire se limiter au sentiment diffus *qu'il faut faire quelque chose* ; il peut s'agir en particulier d'une *décision* (6), thème sur lequel se sont focalisés la plupart des chercheurs ;

– l'*échéance* peut être connue avec précision, comporter une marge de tolérance plus ou moins grande, ou se réduire à un impératif du type *le plus vite possible* ;

– le *jugement* caractérise en quelque sorte l'*intensité* de l'urgence, liée à la fois à la probabilité de ne pas tenir l'échéance, à l'enjeu (7) attaché à la réalisation de la tâche, aux inconvénients des moyens à mettre en œuvre pour respecter le délai.

On remarquera au passage qu'une difficulté supplémentaire de l'analyse réside dans le fait que, souvent, non seulement la tâche à effectuer et l'échéance ne sont pas clairement identifiées, comme on l'a déjà mentionné, mais qu'en plus, les conséquences du non-respect de l'échéance, même jugées importantes, sont quelquefois difficiles à évaluer, et ce, d'autant plus que ces conséquences sont lointaines.

Partant de cette définition de l'urgence on peut tout d'abord s'en servir pour classer les différentes façons qu'a l'acteur concerné de réagir au phénomène de l'urgence.

## LES RÉACTIONS FACE A L'URGENCE

Dans les cas où l'urgence « met en crise » l'acteur, ce dernier dispose de toute une palette de moyens pour tenter de la traiter ou de la réduire. Les moyens dépendent :

- du caractère plus ou moins inattendu de la tâche (a-t-on pu s'y préparer ?) ;
- de la définition plus ou moins précise de la tâche (mode de réalisation, résultat à attendre) ;
- de la nature de l'échéance.

### Se préparer à l'urgence

La prise en compte explicite de la temporalité dans une organisation constitue évidemment une première étape de la préparation à l'urgence : ainsi, les modélisations, plus ou moins fouillées, articulant tâches et échéances (type diagramme PERT) sont des instruments de maîtrise du temps (8) largement utilisés dans les métiers où le délai est un paramètre prépondérant (gestion de chantier, d'atelier).

Par ailleurs, des situations répétitives ou plus ou moins prévisibles peuvent induire des processus d'apprentissage, conscients ou non, d'adaptation des structures, d'entraînement (individuel ou collectif).

L'organisation peut tirer parti des expériences passées et des savoirs présents pour se constituer une doctrine de l'urgence, établir des plans d'urgence, mettre au point des procédures spéciales, instaurer des routines professionnelles, lancer des réflexions à froid, tenter d'anticiper les aléas par une vigilance organisée, créer des métiers de *pompier volant* de l'organisation (9)...

On peut voir certaines de ces mesures comme des moyens pour un responsable de réduire les deux types de complexité, distingués par C. Riveline, qu'il affronte lorsqu'il doit décider en urgence : complexité *d'abondance* qui renvoie à l'excès d'information qu'il devrait en principe prendre en compte avant de faire ses choix, complexité *de sens* liée aux intérêts enchevêtrés et contradictoires des différents acteurs entre lesquels il doit arbitrer. En effet, à froid, il est possible, d'une part de rassembler et de traiter préventivement une partie de l'information qu'il serait nécessaire de mobiliser à chaud (réduction de la complexité d'abondance), d'autre part de négocier pour rap-

procher les points de vue ou d'imposer aux acteurs des procédures d'arbitrage spéciales (réduction ou suppression de la complexité de sens).

On peut aussi opter pour une prise en compte explicite des aléas dans l'organisation de ses moyens : la présence de stocks, la surcapacité des installations, la flexibilité de la main-d'œuvre font partie des grands classiques en la matière.

Des formes extrêmes de ces diverses anticipations conduisent à la mise en place juridique de procédures spéciales, se substituant aux circuits de décision habituels : plans d'urgence variés, état d'urgence...

Il est frappant de constater que ces différentes pistes ont été largement explorées dans deux domaines où les situations d'urgence sont caractérisées à la fois par des enjeux importants, et un consensus social sur la nécessité de faire face à l'urgence : il s'agit de la sécurité civile (grandes catastrophes naturelles) et de la défense. Cela ne signifie pas que les problèmes soient effectivement résolus à chaud, mais ils sont pris en compte. A un niveau plus quotidien, les services d'urgence des hôpitaux mettent en œuvre la même logique d'anticipation.

(5) Cette représentation prend notamment en compte les autres tâches que l'acteur a à effectuer, tâches le cas échéant « en concurrence » avec la tâche considérée.

(6) On pourrait se demander si une « tâche », au sens matériel du terme, et une décision, sont réellement de même nature par rapport à l'échéance qui peut y être attachée ; mais, de toute façon, il est rare qu'une décision ne soit pas précédée ou préparée par un minimum de tâches plus matérielles (constituer un dossier, rassembler de l'information, consulter des experts, etc.) ; la décision pure, se résumant à un choix instantané, nous semble donc plutôt être l'extrémité rarement atteinte d'un spectre comprenant toutes ces variétés de tâches et de choix.

(7) L'enjeu peut être une opportunité de gain ou une menace de perte. Il est probable que les acteurs ne prennent pas en compte de manière symétrique ces deux risques, et que le sentiment d'urgence qui en découle est fort différent dans les deux cas.

(8) On pourrait observer au passage que ce type d'instrument est en même temps producteur d'échéance, donc susceptible, par son existence même, de générer des situations d'urgence.

(9) De tels métiers ne sont pas des vues de l'esprit, même s'ils sont rarement présentés en tant que tels dans l'organigramme d'une société (cf. les « pisteurs » de RVI chargés de récupérer par divers moyens dans l'usine les pièces manquantes qui pourraient provoquer un arrêt de chaîne :

*L'urgence et l'exception en matière d'approvisionnement d'une chaîne de montage*, Cortada-Ludier, Ecole des Mines, Option Gestion Scientifique, 1978).



... L'urgence appelle l'urgence, par des effets boule de neige qui amplifient des phénomènes au départ mineurs.

### L'action rapprochée

Un sentiment d'urgence conduit en général un acteur à agir selon l'une ou l'autre de trois grandes modalités, à supposer qu'il décide d'agir, car il peut également choisir de ne rien faire, soit qu'il considère l'enjeu comme négligeable vis-à-vis du coût de traitement de l'urgence, soit qu'il considère l'échéance comme incertaine :

– il joue sur le *mode de réalisation de la tâche* : plus vite, autrement, en découvrant, « sous la pression de l'urgence », d'autres solutions, ou en se contentant simplement de faire « moins bien » ; en particulier, si la tâche est une décision à prendre, il peut être amené, pour en raccourcir la préparation, à effectuer des « shunts » du raisonne-

ment, à utiliser des martingales, ou même à se fier uniquement à ses réflexes ;

– il joue sur l'*organisation*, de manière à respecter l'échéance en desserrant d'autres contraintes qu'il subissait : déléguer, diviser le travail, rendre d'autres tâches moins prioritaires, court-circuiter les procédures normales, mobiliser son réseau, etc. ;

– il joue sur l'*échéance*, en la supprimant, la négociant, la déplaçant, s'il en a la capacité.

Cette dernière modalité pose la question de la nature de l'échéance, liée à son mécanisme de production, point sur lequel nous allons à présent centrer l'analyse, et qui nous permettra, au-delà des réactions face à l'urgence, de caractériser l'urgence elle-même.

### MÉCANISMES DE PRODUCTION DES ÉCHÉANCES

On peut essayer d'analyser les mécanismes de production des échéances selon trois grandes catégories archétypiques :

– l'échéance imposée à l'acteur par les *lois de la matière* (la loi de la gravitation), ou par des lois sociales et institutionnelles qu'il juge tout aussi incontournables (la date de Noël, la date de parution du JO) : ce sera l'échéance *intrinsèque* ;

– l'échéance *auto-fabriquée* par l'acteur, sous forme d'engagement vis-à-vis de lui-même, ou de promesses faites à d'autres ;

– l'échéance *fabriquée* par l'organisation dans laquelle évolue l'acteur, ce mot étant compris dans un sens très large (le planning PERT d'un atelier, aussi bien que les injonctions du chef, etc.).

Dans cette nomenclature, l'échéance intrinsèque présente la différence importante, par rapport aux deux autres, qu'elle n'est jamais négociable par l'acteur concerné, ce qui conditionne évidemment les réactions possibles face à l'urgence.

Par ailleurs, dans les trois cas, la naissance de l'échéance génératrice d'urgence sera souvent liée, de manière plus ou moins directe, à l'intervention de quelque chose de vague et de plus ou moins imprévisible que l'on pourrait appeler les aléas, générateurs d'opportunités de gains ou de pertes, qui apparaissent par des chemins parfois tortueux et viennent perturber un fonctionnement parfaitement stable. Il peut s'agir aussi bien de la panne d'une machine

que des foucades d'un client, d'un cataclysme naturel ou de l'apparition d'un nouveau concurrent. Ces aléas auront évidemment des conséquences fort différentes en matière d'urgence, selon qu'ils sont totalement imprévisibles ou, au contraire, statistiquement reproductibles.

Les remarques qui précèdent laissent déjà entrapercevoir le rôle important qui est celui de l'acteur dans le mécanisme de fixation des échéances, donc dans la production de l'urgence. Seules les échéances intrinsèques lui échappent totalement, encore que des échéances produites par une organisation qui lui est opaque, ou par la nécessité de satisfaire un client capricieux, puissent lui paraître de la même nature.

Nous choisirons ici de privilégier les situations où l'acteur, individuel ou collectif, a un rôle direct dans la fixation des échéances.

### L'échéance autofabriquée

Nous considérerons d'abord le cas de l'individu qui se fixe à lui-même des échéances et ferons appel, si besoin est, à des considérations psychologiques renvoyant à la perception du temps par l'individu, à sa capacité à maîtriser son temps, etc.

Un observateur (10) portant un jugement sur le mode de fixation de ces échéances, ou, plus globalement, sur la maîtrise du temps que manifeste ainsi l'individu, pourrait schématiquement distinguer deux types d'urgence selon qu'elle semble provoquée rationnellement, ou non.

Dans le premier cas, on pourra considérer qu'il s'agit d'un mécanisme de *rationalisation*, l'acteur mettant en avant, de manière plus ou moins vague, des considérations d'efficacité : il ne serait pas « rentable » de consacrer plus d'un temps donné à chercher des alternatives, à augmenter la qualité, à réfléchir, etc., compte rendu de la rareté de la ressource temps et d'autres usages possibles de cette ressource ; en d'autres termes, l'acteur assume l'insuffisance du délai au nom d'une variante fruste de l'optimisation du coût de recherche d'information (où l'on se fixerait a priori le délai de recherche), ou encore de la rationalité limitée (où l'on ferait l'hypothèse que le délai devrait permettre d'aboutir à quelque chose de satisfaisant).

Une variante de cette urgence que s'impose en quelque sorte l'acteur au nom

d'une rationalité plus ou moins explicitée peut être le produit d'un mécanisme d'auto-manipulation : l'acteur se fixe des échéances courtes (11) dans l'espoir de se stimuler (« je ne travaille bien que dans l'urgence »), de combattre sa tendance au perfectionnisme, à l'indécision, de se contraindre dans un engagement précis.

A l'inverse de cette urgence maîtrisée ou rationnelle, on peut caractériser des urgences *pathologiques* : l'acteur est incapable d'anticiper, de planifier, fait des promesses inconsidérées pour faire plaisir ou par fuite en avant, se retrouve débordé en permanence, se complaît dans une ambiance survoltée qui flatte son activisme, lui donne de l'importance et devient une sorte de drogue, ou, au contraire, se sent submergé par un sentiment de stress, voire de panique, qui réduit ses capacités de jugement.

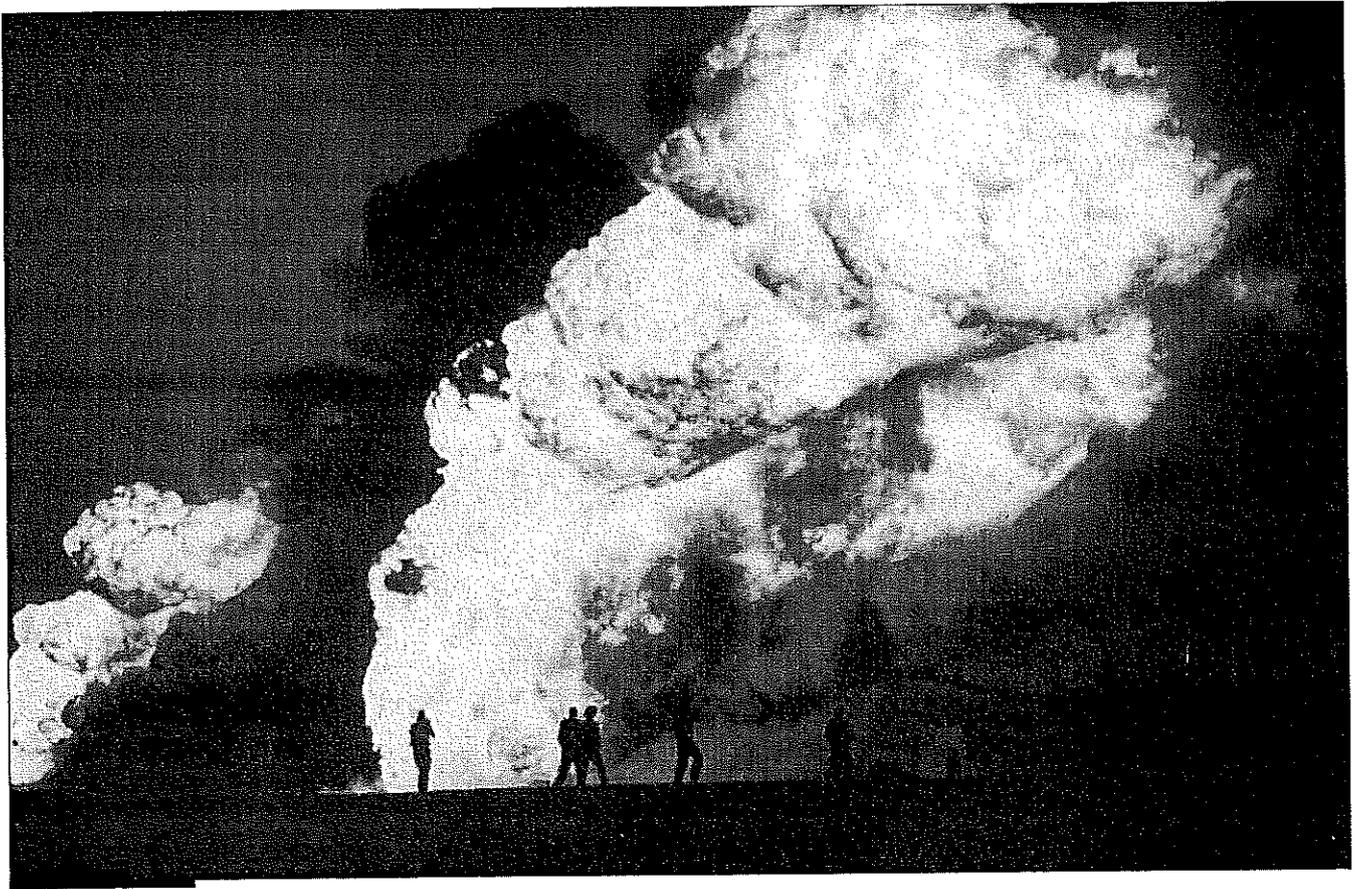
On pourra observer que la frontière entre urgence rationnelle et urgence pathologique est ténue : elle tient à l'observateur et au jugement subjectif qu'il porte sur le bien-fondé et la nécessité de telle ou telle échéance, mais elle ne caractérise pas forcément la capacité à respecter l'échéance.

(10) Qui peut être l'individu lui-même.

(11) Ou, ce qui revient au même, retarde le début de l'action (attendre le dernier moment...).



Le lapin d'Alice au pays des merveilles vit-il une situation d'urgence analogue à celle du manager qui s'est fixé une échéance pour une décision de rachat d'entreprise, ou à celle du chirurgien qui doit opérer un grand blessé dans un temps limité ?



Il est frappant de constater que les problèmes d'anticipation ont été largement explorés dans deux domaines où les situations d'urgence sont caractérisées à la fois par des enjeux importants...

### L'organisation : lieu de production des échéances

Plongeons à présent notre individu dans une organisation, quelle qu'elle soit. Une partie des échéances qu'il subit ne sont plus de son fait.

Elles peuvent maintenant être fabriquées par un autre que lui, y compris par cet être complexe qu'est l'organisation dont il fait partie.

Ces échéances (fabriquées par les chefs, mais aussi par le système de coordination-délégation en vigueur, les procédures de décision, les systèmes d'ordonnement et de planning, l'ordinateur, etc.), peuvent conduire, sous l'effet de différents événements ou aléas, à des situations d'urgence, vécues par certains acteurs ou même par l'ensemble de l'organisation, collectivement.

Ces situations peuvent être classées et jugées par un observateur donné selon la même dichotomie que précédemment :

– des situations d'urgence *pathologiques* : faute par exemple d'une décentralisation des décisions suffisante ou de consensus aux

niveaux intermédiaires, de multiples décisions remontent vers le chef qui, débordé, décide et arbitre dans l'urgence ; des procédures trop rigides empêchent de réagir rapidement, une ambiance d'urgence fantasmagorique règne sur l'organisation, etc. ;

– des situations où, à l'inverse, l'urgence peut s'interpréter comme l'expression d'une certaine forme de *rationalité*, relever d'une culture de l'excellence, apparentée à ce que V. Lévy-Garboua appelle une *écorationalité* (cf. P. Bonarelli) à savoir qu'il est rationnel de ne pas chercher à trop l'être au détriment de l'action rapide. A l'extrême, l'organisation est poussée à faire l'impasse sur certaines tâches aux conséquences lointaines et aux échéances floues : « il est urgent d'attendre », entend-on dans la bouche de managers chevronnés réfrénant l'ardeur de leurs jeunes subordonnés à se saisir d'un dossier !

Là encore, une variante importante de cette urgence qui semble résulter d'une volonté (certes parfois difficile à localiser !) peut être rangée dans la rubrique du *manipulatoire* : par un usage rhétorique de l'urgence, des acteurs font pression sur leurs subordonnés, tranchent sans concertation,

éliminent des dossiers qui les dérangent sous prétexte qu'ils ne sont pas urgents, etc. La connotation péjorative de manipulateur peut évidemment se retourner et l'on parlera alors d'utilisation judicieuse de l'agenda politique pour clore des débats sans fin ou faire bouger les choses.

Ce début de caractérisation des situations d'urgence peut se synthétiser dans le tableau ci-dessous, où deux types d'échéances et deux types de jugements portés sur les comportements conduisent à quatre cas de figure, résumables en une formule simple :

selon les individus, que tout le monde n'a pas en même temps intérêt à traiter ou à réduire l'urgence (sauf consensus social, dans certains cas signalés plus haut).

Si les échéances sont des paramètres de jugement d'une nature particulière, *en quoi consiste leur spécificité* ? Une moins grande permanence que celle, par exemple, des éléments d'un tableau de bord ? Leur caractère parfois plus flou allant jusqu'à l'indétermination totale ?

En réalité, ces caractères ne semblent pas vraiment discriminants : certaines échéances, les plus institutionnalisées, ont

Echéances	Jugements	Rationalisation et manipulation	Urgences pathologiques
Autofabriquée		Efficacité individuelle	La drogue de l'urgence
Fabriquée		Culture de l'excellence	Dysfonctionnement organisationnel

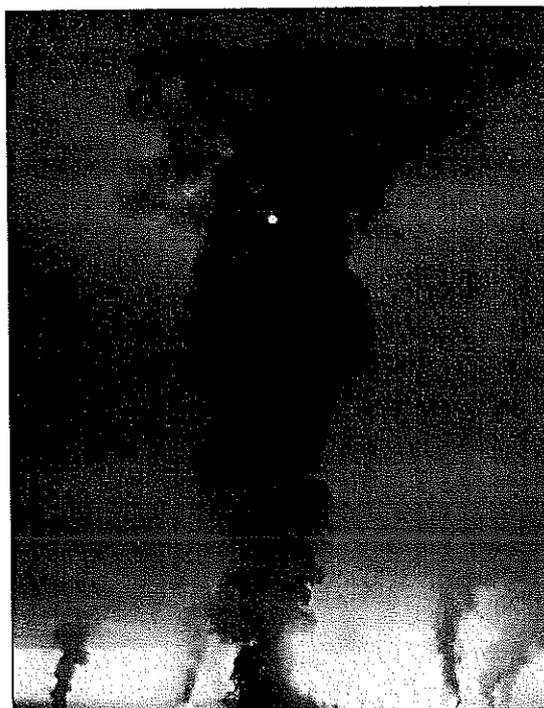
Quoi qu'il en soit, si le psychologue ou le conseil en organisation sont dans leur rôle en portant le type de diagnostics qui viennent d'être développés, le chercheur, lui, suspendra probablement son jugement ; il tentera plutôt de cerner, derrière le double visage de l'urgence qui se dessine dans les points de vue contradictoires des acteurs, d'une part les modes d'organisation qui peuvent être mis en œuvre pour se préparer ou faire face à l'urgence ou pour l'utiliser, d'autre part, plus fondamentalement, les problèmes que pose à la recherche en gestion l'origine de l'urgence, c'est-à-dire l'apparition d'échéances.

une prégnance et une stabilité qui les apparentent à des paramètres de contrôle de gestion comme par exemple un résultat d'exploitation annuel ou une mesure de tonnage dans un atelier. En fait, comme n'importe quel paramètre numérique susceptible de peser sur le comportement d'un individu, les différentes échéances ont des crédibilités diverses, crédibilités probablement liées à leurs origines.

### LES ÉCHÉANCES, DES PARAMÈTRES DE GESTION COMME LES AUTRES ?

Finalement, le problème de fond semble se cacher derrière la notion d'échéances, mères potentielles de toutes les situations d'urgence, notion qui suscite plusieurs questions.

*Les échéances ne peuvent-elles pas être vues comme des paramètres de jugement parmi d'autres* qui s'imposent à certains acteurs, modèlent leur comportement, orientent leur logique d'action et provoquent le cas échéant les effets inattendus souvent mis en évidence par les chercheurs ? On aurait alors une explication cohérente avec le fait que les situations d'urgence sont appréciées différemment



... et un consensus social sur la nécessité de faire face à l'urgence : la défense et la sécurité civile (grandes catastrophes naturelles).

## EN QUÊTE DE THÉORIES

Il faut alors revenir à l'analyse des mécanismes de production des échéances. En distinguant échéances intrinsèques et échéances fabriquées, nous avons voulu mettre l'accent sur le caractère plus ou moins inéluctable de l'échéance, donc, d'une certaine façon, sur sa plus ou moins grande crédibilité pour l'acteur auquel elle s'impose. Dans les échéances intrinsèques, on trouvait, à côté des échéances d'origine matérielle, des échéances d'origine sociale ou institutionnelle dont existent de multiples formes dans les organisations : que l'on songe par exemple à la préparation du budget de l'Etat, rythmée par une série de rendez-vous et d'étapes apparemment immuables. Ces échéances, par leur caractère quasi-incontestable, donnent un cadre au travail des individus, fournissent une partie des repères nécessaires à toute action collective, réduisent la complexité de sens évoquée plus haut en obligeant à des choix, des arbitrages à intervalles réguliers.

Toutes les urgences résultent-elles de mécanismes organisationnels, ou certaines sont-elles provoquées par de grands manipulateurs qui savent jouer des paramètres, gérer les impasses ?



Mais comment naissent et s'imposent, dans l'organisation, de nouvelles échéances ?

Implicitement, en parlant d'urgence provoquée rationnellement par un ou des acteurs, nous avons suggéré que toutes les échéances ne résultent pas de mécanismes organisationnels, que certaines seraient provoquées par des grands manipulateurs qui savent jouer de ces paramètres, gérer les impasses en suscitant ou en exploitant ces *sautes d'attention* de l'organisation évoqués par J.G. March (12).

On retrouve là la question plus générale de l'origine des paramètres de gestion et des facteurs qui les font évoluer, où les acquis de la recherche pourront donc être transposés aux échéances.

En conclusion, ces quelques voies esquissées nous semblent confirmer l'importance et la richesse du sujet pour la recherche en gestion ; analyser le rôle et la gestion des échéances dans une organisation est un préalable à une compréhension plus fine de son fonctionnement et donc à une thérapie ou à un bon usage de l'urgence.

De surcroît, l'urgence peut se révéler très féconde pour la recherche car elle sert de révélateur du fonctionnement profond, fait apparaître les enjeux et les logiques sous une lumière plus crue, sculpte les contours des réseaux informels, dessine la carte des alliances, exalte la culture de l'organisation...

Plus généralement, la gestion de la temporalité dans les organisations est un thème qui a peut-être été un peu délaissé jusqu'ici mais qui prend d'autant plus d'importance que l'on s'intéresse à leur dynamique : le déplacement du regard suffit parfois à faire apparaître un phénomène.

Il ne faut pas surestimer la difficulté de l'entreprise : l'urgence est partout, le temps scande la vie des organisations, il suffit peut-être de chausser les bonnes lunettes conceptuelles pour la voir, et progresser dans la compréhension de phénomènes qui nous semblaient peut-être trop familiers pour que nous y portions attention.

(12) Voir en particulier M.D. Cohen, J.G. March, J.P. Olsen, « A garbage can model of organizational choice », *Administration Science Quarterly*, n° 1, vol. 17.