

# Étirer le temps, traquer dans l'espace : conjuguer l'approche naturaliste de la décision et l'ethnographie organisationnelle

Ivan Ivanov, Ph. D.

---

Université d'Ottawa, Ontario, Canada

Arlette Bouzon, Ph. D.

---

Université de Toulouse, France

## Résumé

L'objectif de cet article est de fournir des pistes méthodologiques à l'approche naturaliste de la décision (*Naturalistic Decision Making* - NDM) lui permettant de se situer au plus près des individus-experts afin de saisir la fabrication instantanée de la décision comme un processus multisitué. Pour ce faire, nous discutons les apports de l'ethnographie organisationnelle (EO) en tant que démarche *in vivo* et *in situ* qui rend mouvants le temps et l'espace d'observation afin de traquer la décision en situation et de prendre en compte les actions antérieurement expérimentées et ultérieurement construites par les individus dans leurs environnements naturalistes. Cet article propose ainsi d'étudier la décision, à la fois comme un acte local et comme un processus multisitué.

## Mots clés

DÉCISION, *IN VIVO*, MULTISITUÉE, NATURALISTE, SPATIO-TEMPOREL

## Introduction

Un des thèmes de recherche interdisciplinaire les plus récurrents est l'étude de la décision en milieu professionnel. Les sciences de gestion revendiquent leur primauté en la matière et privilégient des méthodes qui s'inscrivent dans une logique des-causes-aux-effets et correspondent à une vision de la décision centrée sur les capacités cognitives des décideurs, ainsi que sur leur habileté à chercher le bon — si ce n'est le meilleur — choix possible (Morel, 2002). La NDM (Klein, 2008) se détache de cette vision et argue que les individus ne choisissent que très rarement la meilleure alternative, mais agissent rapidement lorsque la première option familière est jugée bonne. La décision est instantanément fabriquée en lien avec des éléments cognitifs et environnementaux et

RECHERCHES QUALITATIVES – Hors-série – numéro 22 – pp. 42-58.

OBSERVER LES PRATIQUES ET LES ACTEURS EN SITUATION :

RÉFLEXIONS SUR DES DÉMARCHES D'OBSERVATION MULTISITUÉES, ÉQUIPÉES OU EN LIGNE

ISSN 1715-8702 - <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/revue/>

© 2017 Association pour la recherche qualitative

apparaît comme un facteur délimité et observable que seule une étude en milieu naturaliste pourrait élucider. Pour ce faire, la NDM favorise des dispositifs méthodologiques comme les enregistrements audio-vidéo, les simulations, les centres d'entraînement, les focus groups et les interviews. Les procédés *in vivo* et *in situ* (Giordano & Musca, 2012) ou, encore, les approches ethnographiques (Sandhåland, Oltedal, Hystad, & Eid, 2015) sont rares.

Aujourd'hui, la NDM s'est institutionnalisée comme une démarche fertile destinée à comprendre la décision en tant qu'un phénomène rapide, mais pour certains chercheurs la décision est beaucoup plus complexe (Laroche, 1995). Elle est un continuum qui se délocalise du moment actuel par les conditions influant sur son émergence et perdure dans le temps avant et par-delà du temps présent. Comment et en appliquant quels procédés méthodologiques est-il possible de saisir la décision, à la fois, comme une action locale, délimitée et un processus multisitué, longitudinal en train de se faire?

Pour répondre à cette question, nous proposons de fertiliser le cadre théorique de la NDM avec les procédés méthodologiques issus de l'EO (Van Maanen, 2006; Yanow, 2009) qui incluent l'observation participante multisituée (Marcus, 1998) et abordent la décision comme une activité située (Bouzon, 2004; Suchman, 1987), distribuée (Hutchins, 1994) et disloquée (Grosjean & Robichaud, 2010). Nous proposons ainsi un procédé méthodologique nouveau qui respecte la nature instantanée de la décision, mais qui étire le temps et multiplie les sites d'observation afin de rendre compte de sa formation microhistorique.

Pour ce faire, dans un premier temps, nous présentons les principaux travaux inscrits sous l'approche NDM et nous pointons la nécessité d'appliquer des méthodes plus « naturalistes ». Dans un deuxième temps, nous détaillons les principaux aspects de l'EO et nous explicitons la manière dont elle fait avancer la NDM à trois temps : avant, pendant et après la décision. Nous illustrons nos propos avec une recherche portant sur les décisions de s'impliquer, ou non, dans l'élaboration quotidienne d'un journal interne (JI) dans une organisation française multisite et éclatée. Finalement, nous discutons la façon dont l'approche multisituée contribue au développement de la NDM, en délimitant les espaces organisationnels, en régénérant l'intégrité de la décision et en donnant une cohérence processuelle de la décision instantanée.

### **L'étude de la décision en milieu naturaliste**

L'étude de la décision a fait naître un grand nombre de travaux, parmi lesquels la NDM (Klein, Orasanu, Calderwood, & Zsombok, 1993). Elle étudie la manière dont les individus prennent des décisions dans des contextes dits naturalistes, marqués par des changements fréquents et des conditions incertaines (Lipshitz, Klein, Orasanu, & Salas, 2001). À la différence des approches dominantes (March & Shapira, 1992; Simon, 1979; Simon et al., 1992), la NDM s'oppose à l'étude de la décision sur des terrains structurés

et contrôlés et propose de se concentrer sur la décision émergente dans un environnement immédiat (Montgomery, Lipshitz, & Brehmer, 2005). L'idée de voir les organisations comme des milieux naturalistes ne signifie pas de les appréhender comme des champs naturels dépourvus de structure, mais plutôt de mettre l'accent sur la manière dont les individus décident d'agir dans leur milieu professionnel « réel » en s'appuyant sur leur vécu comme *real-word experience*<sup>1</sup>.

La NDM s'intéresse plus particulièrement aux individus-experts qui construisent rapidement leurs décisions, sans avoir besoin de se lancer dans l'évaluation des solutions calculables, typique de la *decision making* (Raiffa, 1986). La compréhension du terme « expert » ici est plus générale et basée sur l'expertise comme un haut degré de compétences (Bouzon, 2004), car elle porte les traces des expériences antérieures (Salas, Rosen, & Diaz Granados, 2010). Giordano et Musca (2012) soulignent que l'expert s'appuie sur ses vécus intériorisés à long terme dans sa mémoire sous forme de schémas complexes et qui, lorsqu'il est amené à agir, évoque à la surface cognitive des connaissances contextuelles et adapte son comportement à l'évolution de la situation (Wiltshire, Neville, Lauth, Rinkinen, & Ramirez, 2014). L'individu confronte ces schémas déjà expérimentés à la situation actuelle et si les informations collectées portent des éléments familiers, l'individu génère rapidement une ou deux solutions et agit.

***De la décision à l'action au travail : la NDM comme un processus en train de se faire***

La NDM a donné lieu à une multitude de travaux. Différentes études sur l'armée (Beach & Lipshitz, 1993; Klein & Borders, 2016; Militello, Sushereba, Branlat, Bean, Finomore, 2015), la police (Boulton & Cole, 2016; Klein, Klein, Lande, Borders, & Whitacre, 2015), les pompiers, les hôpitaux et les services d'urgence (Alison, Power, van der Heuvel, Humann, Palasinki, & Crego, 2015; Boulton & Cole, 2016; Nemeth, O'Connor, Klock, & Cook, 2006; Patterson, Militello, Su, & Sarkar, 2016; Reiter-Palmon, Kennel, Allen, Jones, & Skinner, 2015), le management (Gore & McAndrew, 2008), les relations professionnelles (Ramiah & Banks, 2015), le sport (Macquet & Skalej, 2015) ou encore l'énergie nucléaire (Carroll, Hatakenaka, & Rudolph, 2006) utilisent différents procédés méthodologiques comme les interviews, les enregistrements audio-vidéo, les simulations, les centres d'entraînement, les focus groups et la collecte de données secondaires (protocoles d'incidents, rapports d'investigations, notes de service, etc.). D'autres, très peu nombreuses, privilégient des procédés ethnographiques de courte et moyenne durée (Alby & Zuccheromaglio, 2006; Sandhåland et al., 2015). Une synthèse non exhaustive de travaux classiques et plus récents est présentée dans le Tableau 1.

Ces travaux étudient la décision comme une construction cognitive observable, qui intervient dans un laps de temps limité et porte les traces singulières d'un contexte précis. Au niveau théorique, la décision est ainsi considérée comme un travail cognitif

Tableau 1

*Revue non exhaustive des travaux classiques et récents inscrits en NDM*

<b>Méthode/Analyse</b>	<b>Auteur(s)</b>	<b>Domaine</b>
<b>Ethnométhodologie</b>	Alby & Zucchermaglio, 2006	Design
<b>Ethnographie (observation participante)</b>	Sandhåland, Oltedal, Hystad & Eid, 2015	Maritime
<b>Ethnographie et interviews</b>	Giordano & Musca, 2012	Alpinisme
<b>Expérimentation et reconstitution</b>	Woods, 1993	Questionnements théoriques
<b>Vidéo, audio, interviews, journal de bord</b>	Nemeth, O'Connor, Klock & Cook, 2006	Santé
<b>Étude de cas (données secondaires)</b>	Shattuck & Miller, 2006	Maritime/Marine
	Strauch, 2016	
	Beach & Lipshitz, 1993	Militaire/Armée
<b>Modèles mathématiques</b>	Canellas & Feigh, 2016	Questionnements théoriques
<b>Centres d'entraînements (ShadowBox)</b>	Klein & Borders, 2016	Militaire/défense
<b>Simulation d'exercices</b>	Alison, Power, van den Heuvel, Humann, Palasinski & Crego, 2015	Police, pompier, urgences, armée (cross)
<b>Interviews et observation d'incidents (journal de bord)</b>	Boulton & Cole, 2016	Police
	Roth, Multer & Raslear, 2006	Chemin de fer/ferroviaire
<b>Interviews et analyse de données secondaires (rapport d'investigations d'incidents)</b>	Carroll, Hatakenaka & Rudolph, 2006	Nucléaire

Tableau 1

*Revue non exhaustive des travaux classiques et récents inscrits en NDM (suite)*

<b>Méthode/Analyse</b>	<b>Auteur(s)</b>	<b>Domaine</b>
<b>Interviews (post-action)</b>	Reiter-Palmon, Kennel, Allen, Jones & Skinner, 2015	Santé
	Macquet & Skalej, 2015	Sport
<b>Interviews, documents secondaires, prise de notes</b>	Patterson, Militello, Su & Sarkar, 2016	Santé
	Klein, Woods, Klein & Perry, 2016	
<b>Analyses Cognitive task (CTA), interviews et observations</b>	Klein, Klein, Lande, Borders & Whitacre, 2015	Police
	Militello, Sushereba, Branlat, Bean & Finomore, 2015	Armée/Militaire
	Gore & McAndrew, 2008	Management
<b>Focus-groupes</b>	Ramiah & Banks, 2015	Relations au travail

continu résultant de la combinaison des schémas cognitifs et de la situation, mais au niveau des méthodes, la majorité des procédés appliqués la saisissent comme un enchaînement d'événements épisodiques limités dans et par le temps. Ces méthodes sont ainsi moins ouvertes aux procédés longitudinaux qui appréhendent la décision comme un processus — et non plus comme un fait accompli —, c'est-à-dire, une action en train de se faire qui rend compte non seulement de son résultat, mais aussi des conditions microhistoriques de sa production (Fixmer & Brassac, 2004).

Le passage de la décision vers l'action paraît donc nécessaire non seulement au niveau théorique, mais aussi au niveau méthodologique compte tenu du fait que la décision n'est que la face visible de l'action (Laroche, 1995) : elle porte les traces des vécus et des expériences antérieures chères à la NDM et nécessite des études diachroniques, qui positionnent le chercheur en amont, pendant et en aval de l'action. La décision dans les organisations peut être ainsi délocalisée du son amarrage spatio-temporel et du corps idéal typique de son décideur. Laroche (1995) souligne que la décision ne peut pas être considérée uniquement comme l'apanage du management

comme si les activités professionnelles sont réalisées en dehors du système social qui est l'organisation. Le manager n'est qu'un décideur parmi d'autres; la décision n'est qu'un fragment de l'action parmi une multitude de fragments possibles. D'où l'intérêt d'emprunter la voie de l'EO (Van Maanen, 1979, 1988), qui zoome sur la fabrique instantanée de la décision via les interactions et qui fait aussi un zoom arrière (Grosjean, 2013) pour rallonger le temps et accroître l'espace.

***Multiplés actions — trois temps d'observation : avant, pendant, après***

L'EO (Van Maanen, 2006; Yebema, Yanow, Wels, & Kamsteeg, 2009) vise à comprendre les organisations comme des constructions sociales à travers l'étude multisituée des pratiques et des processus, qui se matérialisent dans l'espace et se contextualisent dans le temps (Rouleau, 2013). L'EO suppose généralement la mise en place d'une observation prolongée et multisituée, c'est-à-dire, menée sur plusieurs sites organisationnels (Marcus, 1998), car les individus au travail ne sont que très rarement sédentaires et sont souvent obligés de réaliser leurs tâches en se déplaçant. Les différents lieux fréquentés par les individus sont étroitement interreliés dans le sens où ils structurent l'ensemble des accomplissements et des pratiques professionnelles. La durée et la longueur des mouvements varient selon le type de l'organisation et les tâches allouées, mais au-delà des différentes configurations possibles, le travail multisitué nécessite une observation plurielle des interactions. La présence prolongée sur les sites d'observation permet au chercheur de suivre à la trace les individus afin de comprendre le sens caché dans les pratiques ordinaires et dans les événements qui participent à la construction des actions collectives.

Cette posture demeure pourtant complexe. Étudier les équipes au travail dans leur environnement naturaliste peut nécessiter une charge de travail excessif, devenir chronophage ou, encore, entraîner des dépenses difficiles à supporter (Lipshitz et al., 2001). La disponibilité du chercheur sur le terrain doit être constante, ininterrompue et, surtout, garantie pour une durée relativement longue. L'approche multisituée peut également devenir difficilement réalisable si le chercheur garde son statut d'observateur extérieur et n'arrive pas à devenir un membre accepté et intégré à l'équipe au travail (Sherif, 2001). Cela exige, en soi, une période supplémentaire d'adaptation et d'apprentissage des règles et des normes du groupe.

Si la NDM propose une approche théorique originale pour étudier la décision dans un laps de temps volatile et fugace, l'EO lui fournit des méthodes pour étirer le temps et situer la décision dans un continuum d'actions réalisées sur une multitude de sites organisationnels. Pour conjuguer la NDM et l'EO, nous proposons d'organiser l'étude de la décision suivant trois étapes successives — *avant, pendant et après* la décision — ce qui ne signifie pas de se placer dans une perspective rationnelle semblable à la *decision making* (Simon, 1957), mais plutôt d'observer la formation des conditions microhistoriques donnant lieu à la décision, ainsi que les actions qui la prolongent et qui,

elles-mêmes, se transforment en conditions desquelles découle le cours de l'action future.

Inscrire la NDM dans une triple démarche *in vivo*, *in situ* et multisituée permet de concevoir la construction de la décision à la fois comme un processus synchronique et diachronique. Une telle méthode débute par une familiarisation avec la manière dont les individus mobilisent leur vécu pour décider. Adopter la démarche *in vivo* signifie se positionner en amont des événements et se focaliser sur les pratiques en situation (Giordano & Musca, 2012), pour pouvoir mesurer les transformations qui vont intervenir pendant et après la décision. Mais l'élément le plus délicat dans l'étude de la décision comme processus en train de se faire est son observation en temps réel, sachant que la décision n'est ni prévisible ni réfléchie en amont. Elle est moins l'extension rationnelle d'une planification stratégique rigoureuse qu'un continuum d'événements accidentels (Labasse, 2006) dont l'origine est à la fois interne et externe à l'organisation, c'est-à-dire, tant fortuit que construit (on parle alors d'*artévéneement*, cf. Ivanov, 2013). Le chercheur engagé dans une démarche *in situ* est d'ailleurs obligé de porter son chapeau de chercheur et de membre de l'organisation observée (Arieli, Friedman, & Agbaria, 2009), ce qui comporte des risques considérables de « contamination » des données et de leurs interprétations par le vécu personnel du chercheur. Ni virus ni panacée pour la recherche, ce vécu doit être soigneusement soigné et, si nécessaire, mis sous « quarantaine » au gré des différentes étapes de la recherche et de la situation interactionnelle.

Ces prérequis permettent à la NDM d'observer la décision en train de se faire et non pas de s'appuyer sur des comptes-rendus fragmentaires des participants. La démarche *in situ* présuppose la mise en place de dispositifs et de supports informationnels — tels qu'un journal de bord, un carnet de croquis, un enregistreur audio-vidéo, des dispositifs électroniques portables, etc. — qui démarquent le chercheur et alourdissent par leur présence le processus d'observation (observer en temps réel signifie conserver les données en temps réel), mais qui sont nécessaires pour documenter les traces des interactions. Guetter l'instant et être capable de le capter lorsqu'il arrive (encore, faut-il savoir le reconnaître!) demande d'être parfaitement disponible sur son terrain pour traquer le moment présent, mais aussi pour assurer la période d'« après ». Cette troisième phase est souvent négligée par la NDM. Le temps passé sur le terrain et l'épuisement des ressources financières, humaines et techniques provoque l'effet de saturation personnelle, sans pour autant avoir atteint une saturation empirique (Bowen, 2008; Corbin & Strauss, 1990). Or, cette saturation ne saurait être atteinte que lorsque la décision est étudiée comme une extension du moment même de la décision. D'où la nécessité pour la NDM de développer des méthodes multisituées (Grosjean, 2013; Yanow, Yebema, & Van Hulst, 2012) afin de suivre à la trace les individus dans leurs trajectoires professionnelles. Elle assure l'intégrité spatio-temporelle et naturaliste de la décision et des expériences personnelles qui y sont liées afin de comprendre comment

les schémas cognitifs mémorisés deviennent conditions et prérequis de la future action, sans pour autant fragmenter les lieux sur lesquels la décision est fabriquée.

### **Étirer le temps, traquer dans l'espace : la décision comme marge d'action**

Nous allons maintenant présenter les résultats d'une recherche menée de 2009 à 2013 afin d'illustrer comment l'EO fournit à la NDM des procédés méthodologiques permettant d'étirer le temps et de suivre à la trace la fabrique de la décision sur plusieurs sites organisationnels.

#### ***Suivre les choix rédactionnels dans une organisation multisite en difficulté***

L'objectif initial de cette étude était de comprendre la manière dont les membres du personnel d'une organisation publique française de sécurité sociale s'organisaient quotidiennement autour du lancement d'un journal interne (JI). Nous nous sommes, par la suite, concentrés sur l'étude des décisions rédactionnelles émergentes par et dans les interactions entre les salariés-experts (non-cadres), les managers, la direction et le service communication (ce dernier étant chargé de mettre en place le JI). Nos questionnements étaient *qui?*, *pourquoi?*, *à quel moment?* et *dans quel contexte?* décidait de participer à l'élaboration du JI et de proposer des publications, de choisir le sujet ou de s'exprimer en personne sur son métier et son expertise. La décision de s'impliquer ou non dans l'édition du JI peut être ainsi clairement identifiée et attribuée à un individu ou à un groupe d'individus, mais elle reste ancrée dans l'action collective via laquelle les différentes participations étaient décidées. La décision est donc bien un instant délimité et déterminé (*qui?*) par sa temporalité (*quand?*), localité (*où?*) et finalité (*pour quoi faire?*), mais tout en étant considérée comme un chaînon parmi plusieurs existants et interreliés par l'action collective. En intégrant le service communication en tant que communicants avant le lancement du JI, nous avons pu nous placer en amont et en aval des interactions entre le service communications et les salariés afin d'observer le processus d'élaboration du JI.

L'organisation étudiée avait la particularité d'être régionalement étendue et éclatée sur plusieurs sites décentralisés (agences régionales de retraite et services sociaux régionaux) et faisait travailler sous la même Direction différentes branches professionnelles d'organismes dédiés à l'assurance retraite, l'assurance maladie et la prévention des risques professionnels. Cette diversité de professions extrêmement spécialisées (assistants sociaux, gestionnaires pénibilité, ingénieurs des risques professionnels, conseillers retraite...) s'appuyait sur une expertise particulière de la sécurité sociale qui n'existait pas en dehors des murs de cette organisation. Cette expertise était conjugée à des parcours longs et des tâches liées à la recherche de solutions adaptées aux failles causées par des dispositifs techniques massivement introduits pour pallier la suppression du personnel. Les salariés étaient quotidiennement amenés à lier leurs connaissances spécifiques aux situations changeantes dans un contexte marqué par l'urgence et la dégradation de l'offre de service, de manière à

rattraper le retard causé par les bogues informatiques. Ils travaillaient souvent sur plusieurs sites organisationnels et étaient constamment obligés d'évoluer sans un plan préétabli afin de réagir aux imprévus et aux situations nouvelles.

Le lancement du JI a permis de réunir progressivement différents salariés autour de son élaboration. Initialement méfiants et réticents à l'idée d'y participer, ils ont rapidement commencé à proposer des suggestions de publications portant sur des sujets qui touchaient leurs expertises professionnelles.

### *Trois dimensions temporelles pour l'étude multisituée*

Nous avons mis en place une observation participante (Jorgensen, 1989; Winkin, 1996) et avons tenu un journal de bord (Emerson, Fretz, & Shaw, 2011) permettant de tracer et de reconstituer les déplacements des individus. Pour ce faire, nous nous sommes aussi déplacés avec eux afin de guetter le moment et les raisons de leur décision de s'impliquer sur un sujet particulier portant sur leur expertise. Il était, bien entendu, impossible d'être partout et à tout moment avec eux. C'est pourquoi le choix des déplacements était initialement fait en lien avec les mouvements des décideurs-experts repérés lors de la phase préliminaire d'observations précédant le lancement du JI qui nous a permis de nous familiariser avec les situations vécues par les individus-experts afin de zoomer sur les décisions émergentes ultérieurement dans un contexte différent. La décision est ainsi étudiée comme une multitude de fragments interreliés par le flux de l'action continue qui n'a pas nécessairement un point d'origine ni de point final.

La Figure 1 schématise notre démarche multisituée qui a évolué en trois phases.

Durant une période de plus d'un an, une première étape d'observation des situations quotidiennes au travail et des opérations de routine a été réalisée. Cette période a été marquée par le début de notre participation effective à la vie de l'entreprise et aux événements professionnels et paraprofessionnels pour mieux connaître les individus, certains aspects de leur expertise et l'évolution de leurs connaissances professionnelles dans un contexte de transformations fréquentes nécessitant un développement continu de leurs compétences. Cette étape a fait émerger des caractéristiques saillantes du milieu professionnel et des conditions dans lesquelles travaillaient les salariés et a dévoilé certains aspects ambigus et problématiques des situations au travail. Il était ainsi important de comprendre les situations expérimentées par les salariés qui pourraient jouer un rôle déterminant sur leur décision future.

La deuxième phase de la recherche correspondait au lancement du JI et à l'étude fine des décisions individuelles et collectives de s'impliquer, ou non, dans l'élaboration du JI en proposant des publications ou en témoignant sur ses pages. Nous avons pris soin de suivre fréquemment les individus lorsqu'ils se déplaçaient et avons guetté le moment précis de leur décision de solliciter le service communication pour participer au JI. Nous avons ainsi élaboré un procédé de suivi temporel des décisions, en les positionnant dans

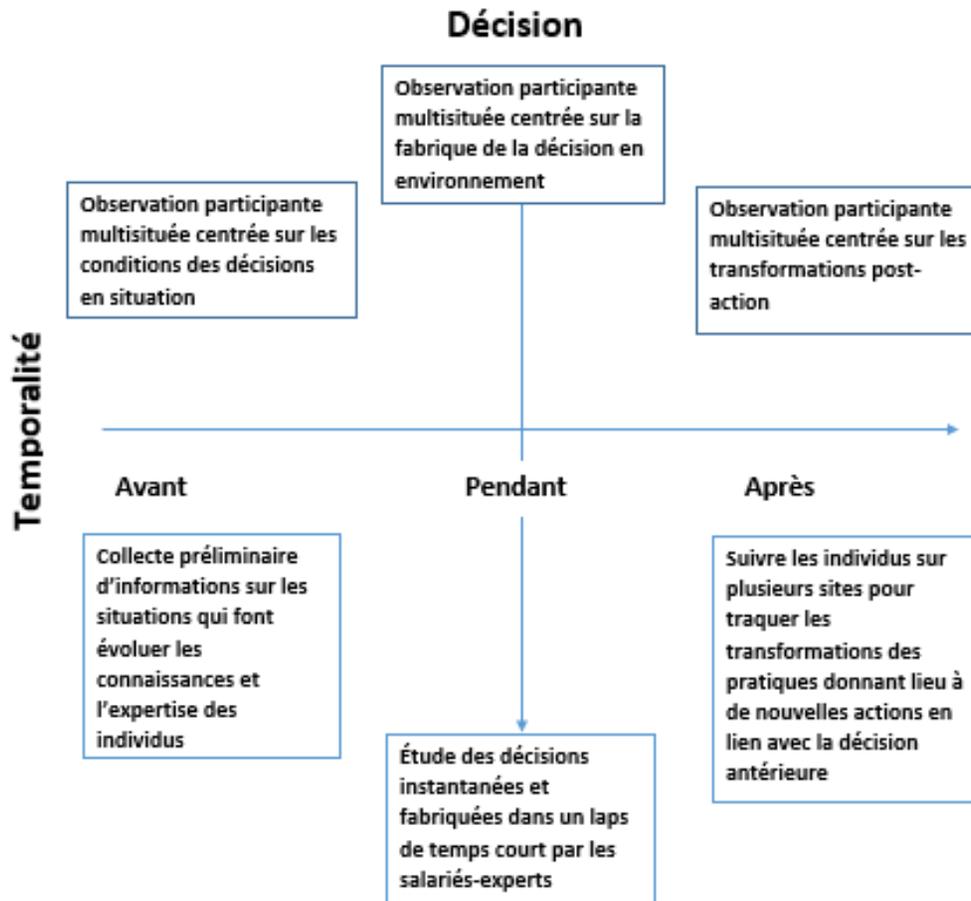


Figure 1. Modélisation de la démarche multisituée proposée.

une échelle longitudinale de manière à pouvoir lier chaque décision à un contexte particulier (événements, accidents, lois, réformes, décrets, etc.) dans un laps de temps relativement long (quatre ans) et sur plusieurs sites organisationnels régionalement dispersés.

Cette démarche a déterminé la nécessité de continuer à suivre les individus après avoir capté et localisé leur décision afin de mesurer les transformations intervenues dans leurs pratiques professionnelles. Par ailleurs, nous nous sommes demandé ce que la décision change pour l'individu et comment elle influence ses actions futures? Cette démarche a débouché sur une analyse thématique et temporelle des décisions. Pour

chaque proposition de publication, nous avons observé si le même salarié décidait à nouveau, dans un laps de temps, de proposer une (ou plusieurs) publication(s) portant sur le même sujet comme celui (ceux) proposé(s) précédemment. Nous avons étiré au maximum le temps d'observation afin d'essayer de détecter si un individu décide de proposer, dans des situations différentes et à des moments et/ou dans des sites variés, deux (ou plusieurs) publications portant sur le même sujet. Il était ainsi possible de détecter des points de jonction entre les différentes décisions d'un même salarié décidé à s'impliquer à l'élaboration du JI, qui étaient dispersées dans le temps à des intervalles variables (entre 2 mois et 13 mois). Nous avons par la suite reconstitué lors de l'analyse thématique les objectifs personnels et collectifs cachés derrière ces décisions afin de mettre en lumière des stratégies de métacommunication et d'autovalorisation (Ivanov, 2017). Il s'est avéré que certaines décisions ultérieures étaient liées à ces mêmes stratégies professionnelles, parce qu'elles étaient leurs prolongements fabriqués en situation. Les décisions observées n'étaient pas uniquement élaborées dans un temps long et sur plusieurs sites organisationnels, mais étaient elles-mêmes des extensions spatio-temporelles de stratégies spécifiques construites dans et par les interactions.

La seule manière pour nous de rendre compte de la construction multisituée et séquentielle de cette multitude de décisions entrelacées était de continuer l'observation après la prise instantanée de la décision. Nous placer en aval de la décision nous a fait savoir qu'elle est continuellement construite de manière imprévue et ajustée, permettant aux salariés de prendre appui sur leurs expériences antérieures afin de continuer à valoriser leurs expertises professionnelles sur les pages du JI. Nous avons appelé cette stratégie temporelle *marge d'action communicationnelle* (Ivanov, 2013) : elle est une manière de constituer subjectivement la décision ancrée dans une réalité organisationnelle antérieure perçue par les individus comme objective qui donne du sens à l'action future et qui porte les conditions des décisions à venir, c'est-à-dire, leur propre existence. Décider, c'est agir dans le temps de manière à joindre les différentes décisions instantanées dans une même action continue.

## **Conclusion**

La démarche multisituée (Marcus, 1998) est la matérialisation de la logique d'espace ethnographique organisationnel mouvant. Elle est un processus de délocalisation permanente et dont la prise en compte permet de traquer les déplacements des individus dans le temps et l'espace afin de bâtir une perspective longitudinale de la décision. Elle fournit à la NDM les dimensions microhistoriques de sa formation comme un processus bâti sur la combinaison instantanée de configurations cognitives antérieurement expérimentées et d'informations contextuelles sur lesquelles prend appui sa fabrique. La démarche ethnographique étire l'instantanéité de la décision du moment passé qui l'a influencée jusqu'à l'émergence de conditions nouvelles influant sur l'action future. D'où l'intérêt de ne pas négliger ni l'étape préliminaire de la décision qui porte les conditions

de son émergence ni la phase après-décision qui donne du sens aux décisions futures en lien avec les actions déjà éprouvées. En l'occurrence, la mise en place de recherches en NDM ancrées dans l'EO est une des voies de développement de l'étude étirée de la décision instantanée.

L'aspect multisitué de la recherche joue ici un double rôle spatio-temporel. Comme une approche centrée sur les interactions quotidiennes, elle régénère l'intégrité de la décision, car l'appréhende comme une multitude d'actions microhistoriques interreliées portant dans le processus de leur formation des informations pertinentes sur sa raison d'être. Comme une démarche ethnographique au travail, elle délimite les espaces professionnels et donne à la décision un aspect naturaliste respectant les particularités organisationnelles et les divisions structurelles. Considérer les organisations comme des locus naturalistes signifie traquer la décision par-delà des cloisons et des compartiments physiques imposés par les éclatements géographiques.

Quelles sont alors les conditions nécessaires pour pouvoir appliquer l'EO multisituée à la NDM? Pour ce qui concerne notre étude ici présentée, il nous semble qu'être salarié de l'organisation peut considérablement aider le chercheur à être accepté comme membre à part entière. Il est évident que cette posture comporte de nombreux risques, mais dans le cas contraire, l'accès à l'organisation multisite devient encore plus difficile qu'évoluer dans un seul site organisationnel. Être salarié nous a ouvert naturellement les portes des sites délocalisés, en réduisant le risque de manquer le moment de l'émergence de la décision. L'organisation est un système social dans lequel les décisions s'inscrivent dans un tout indivisible et elles ne s'arrêtent pas aux portes de l'entreprise, ni d'ailleurs devant celles du siège social ou du local de l'état-major.

## Note

<sup>1</sup> Le modèle *Recognition-Primed Decision* (RPD), qui a connu de très nombreuses variations, schématise la manière dont la décision est fabriquée en lien avec des facteurs cognitifs profonds et des informations provenant de l'environnement naturaliste (pour connaître le RPD classique cf. Klein, Calderwood, & Clinton-Cirocco, 1986).

## Références

Alby, F., & Zucchermaglio, C. (2006). « Afterwards we can understand what went wrong, but now let's fix it » : How situated work practices shape group decision making. *Organization Studies*, 27(7), 943-966.

- Alison, L., Power, N., van den Heuvel, C., Humann, M., Palasinski, M., & Crego, J. (2015). Decision inertia : Deciding between least worst outcomes in emergency responses to disasters. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(2), 295-321.
- Arieli, D., Friedman, V.J., & Agbaria, K. (2009). The paradox of action research. *Action Research*, 7(3), 263-290.
- Beach, L.R., & Lipshitz, R. (1993). Why classical decision theory is an inappropriate standard for evaluating and aiding most human decision making? Dans G.A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C.E. Zsombok (Éds), *Decision making in action : Models and methods* (pp. 21-35). Norwood, NJ : Ablex.
- Boulton, L., & Cole, J. (2016). Adaptive flexibility : Examining the role of expertise in the decision making of authorized firearms officers during armed confrontation. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 10(3), 291-308.
- Bouzon, A. (2004). *La place de la communication dans la conception de systèmes à risques*. Paris : L'Harmattan.
- Bowen, G.A. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept : A research note. *Qualitative Research*, 8(1), 137-152.
- Canellas, M.C., & Feigh, K.M. (2016). Toward simple representative mathematical models of naturalistic decision making through fast-and-frugal heuristics. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 10(3), 255-267.
- Carroll, J.S., Hatakenaka, S., & Rudolph, J.W. (2006). Naturalistic decision making and organizational learning in nuclear power plants : Negotiating meaning between managers and problem investigation teams. *Organization Studies*, 27(7), 1037-1057.
- Corbin, J.M., & Strauss, A.L. (1990). Grounded theory method : Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Emerson, R., Fretz, R., & Shaw., L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes* (2<sup>e</sup> éd.). Chicago, IL : University of Chicago Press.
- Fixmer, P., & Brassac, C. (2004). La décision collective comme processus de construction de sens. Dans C. Bonardi, N. Grégori, J.-Y. Menard, & N. Roussiau (Éds), *Psychologie sociale appliquée. Emploi, travail, ressources humaines* (pp. 111-118). Paris : InPress.
- Giordano, Y., & Musca, G. (2012). Les alpinistes dans l'imprévu. Pour une approche naturaliste de la décision? *Revue française de gestion*, 225(6), 83-107.
- Gore, J., & McAndrew, C. (2008). *Methodological insights in managerial cognition : Applied cognitive task analysis*. Communication présentée à la 22<sup>e</sup> Conférence australienne et néo-zélandaise de l'Académie de gestion de la Nouvelle-Zélande. Nouvelle-Zélande.

- Grosjean, S. (2013). Une approche microethnographique multisituée en organisation. Double mouvement de « zoom avant/arrière » sur l'activité d'arpentage. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 48, 155-225.
- Grosjean, S., & Robichaud, D. (2010). Décider en temps réel : une activité située et distribuée, mais aussi disloquée. *Langage et société*, 4(134), 31-54.
- Hutchins, E. (1994). Comment le « cockpit » se souvient de ses vitesses. *Sociologie du travail*, 36(4), 451-473.
- Jorgensen, D.L. (1989). *Participant observation. A methodology for Humans studies*. Newbury Park, CA : Sage.
- Ivanov, I. (2013). Communiquer et agir en commun : le cas d'un journal interne instrumentalisé. *Communication & Organisation*, 1(43), 213-226.
- Ivanov, I. (2016). Que font les communicants pour sauver leur métier? Étude de cas d'un service de communication en mal de reconnaissance. *Communication et professionnalisation*, 4, 78-99.
- Ivanov, I. (2017). La fabrique de la face professionnelle : le communicant public entre la technologie et la reconnaissance au travail. *Management des technologies organisationnelles*, 7, 120-135.
- Klein, D.E., Woods, D.D., Klein, G., & Perry, S.J. (2016). Can we trust best practices? Six cognitive challenges of evidence-based approaches. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 10(3), 244-254.
- Klein, G.A. (2008). Naturalistic decision making. *Human Factors*, 50(3), 456-460.
- Klein, G.A., & Borders, J. (2016). The ShadowBox approach to cognitive skills training. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 10(3), 268-280.
- Klein, G.A., Calderwood, R., & Clinton-Cirocco, A. (1986). Rapid decision making on the fire ground. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 30, 576-580.
- Klein, G.A., Klein, H.A., Lande, B., Borders, J., & Whitacre, J.C. (2015). Police and military as good strangers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(2), 231-250.
- Klein, G.A., Orasanu, J., Calderwood, R., & Zsombok, C.E. (Eds). (1993). *Decision making in action : Models and methods*. Norwood, NJ : Ablex.
- Labasse, P. (2006). L'événement dans la politique de communication interne. *Les cahiers de la communication interne*, 19, 20-23.
- Laroche, H. (1995). From decision to action in organizations : Decision-making as a social representation. *Organization Science*, 6(1), 62-75.

- Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., & Salas, E. (2001). Focus article : Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14, 331-352.
- Nemeth, C., O'Connor, M., Klock, P.A., & Cook, R. (2006). Discovering healthcare cognition : The use of cognitive artifacts to reveal cognitive work. *Organization Studies*, 27(7), 1011-1035.
- Macquet, A.-C., & Skalej, V. (2015). Time management in elite sports : How do elite athletes manage time under fatigue and stress conditions? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(2), 341-363.
- March, J.G., & Shapira, Z. (1992). Behavioral decision theory and organizational decision theory. Dans M. Zey (Éd.), *Decision making : Alternatives to rational choice models* (pp. 273-303). Newbury Park, CA : Sage.
- Marcus, G.E. (1998). Ethnography in/of the world system : The emergence of multi-sited ethnography. Dans G.E. Marcus (Éd.), *Ethnography through thick and thin*, (pp. 79-104). Princeton, NJ : Princeton University Press.
- Militello, L.G., Sushereba, C.E., Branlat, M., Bean, R., & Finomore, V. (2015). Designing for military pararescue : Naturalistic decision-making perspective, methods, and frameworks. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(2), 251-272.
- Montgomery, H., Lipshitz, R., & Brehmer, B. (Éds). (2005). *How professionals make decisions*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.
- Morel, C. (2002). *Les décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*. Paris : Gallimard.
- Patterson, E.S., Militello, L.G., Su, G., & Sarkar, U. (2016). Characterizing a naturalistic decision-making phenomenon : Loss of system resilience associated with implementation of new technology. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 10(3), 229-243.
- Raiffa, H. (1986). *Decision analysis : Introductory lectures on choices under uncertainty*. New York, NY : Random House.
- Ramiah, S.P., & Banks, A.P. (2015). Naturalistic decision making through argumentation : Resolving labour disputes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(2), 364-381.
- Reiter-Palmon, R., Kennel, V., Allen, J.A., Jones, K.J., & Skinner, A.M. (2015). Naturalistic decision making in after-action review meetings : The implementation of and learning from post-fall huddles. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(2), 322-340.

- Roth, E.M., Multer, J., & Raslear, T. (2006). Shared situation awareness as a contributor to high reliability performance in railroad operations. *Organization Studies*, 27(7), 967-987.
- Rouleau, L. (2013). L'ethnographie organisationnelle d'hier à demain. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 48, 27-43.
- Salas, E., Rosen, M.A., & Diaz Granados, D. (2010). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*, 36(4), 941-973.
- Sandhåland, H., Oltedal, H.A., Hystad, S.W., & Eid, J. (2015). Distributed situation awareness in complex collaborative systems : A field study of bridge operations on platform supply vessels. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(2), 273-294.
- Shattuck, L.G., & Miller, N.L. (2006). Extending naturalistic decision making to complex organizations : A dynamic model of situated cognition. *Organization Studies*, 27(7), 989-1009.
- Sherif, B. (2001). The ambiguities of boundaries in the fieldwork experience : Establishing rapport and negotiating insider/outsider status. *Qualitative Inquiry*, 7(2), 161-182.
- Simon, H.A. (1957). *Administrative behavior*. New York, NY : The Free Press.
- Simon, H.A. (1979). Rational decision making and business organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Simon, H.A., Dantzig, G.B., Hogarth, R., Piott, C.R., Raiffa, H., Schelling, T.C., ... Winter, S. (1992). Decision making and problem solving. Dans M. Zey (Éd.), *Decision making : Alternatives to rational choice models* (pp. 32-53). Newbury Park, CA : Sage.
- Strauch, B. (2016). Decision errors and accidents. Applying naturalistic decision making to accident investigations. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 10(3), 281-290.
- Suchman, L. (1987). *Plans and situated actions : The problem of human-machine communication*. New York, NY : Cambridge University Press.
- Van Maanen, J. (1979). The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 539-550.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field*. Chicago, IL : University of Chicago Press.
- Van Maanen, J. (2006). Ethnography then and now. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 1(1), 13-21.

- Wiltshire, T.J., Neville, K.J., Lauth, M.R., Rinkinen, C., & Ramirez, L.F. (2014). Applications of cognitive transformation theory examining the role of sensemaking in the instruction of air traffic control students. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 8(3), 219-247.
- Winkin, Y. (1996). *Anthropologie de la communication. De la théorie au terrain*. Paris : Points.
- Woods, D.D. (1993). Process-tracing methods for the study of cognition outside of the experimental psychology laboratory. Dans G.A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C.E. Zsombok (Éds), *Decision making in action : Models and methods*, (pp. 228-251). Norwood, NJ : Ablex.
- Yanow, D. (2009). Organizational ethnography and methodological angst : myths and challenges in the field. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 4(2), 186-199.
- Yanow, D., Yebema, S., & Van Hulst, M. (2012). Practicing organizational ethnography. Dans G. Simon, & C. Cassel (Éds), *The practice of qualitative organizational research : Core methods and current challenges* (pp. 331-350). London : Sage.
- Yebema, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. (2009). *Organizational ethnography : Studying the complexities of everyday life*. London : Sage.

*Ivan Ivanov est professeur en relations publiques et communication organisationnelle à l'Université d'Ottawa. Ses recherches portent sur la communication interne et externe, la presse d'entreprise et la communication de crise. Au plan méthodologique, il s'intéresse à l'ethnographie organisationnelle et aux approches qui nécessitent une implication maintenue du chercheur et une présence prolongée sur le terrain de recherche.*

*Arlette Bouzon est professeure en sciences de l'information et de la communication (SIC) à l'Université de Toulouse. Ses travaux portent sur les équipes d'individus au travail et plus spécifiquement sur les situations de conception à plusieurs experts, qui offrent un champ privilégié d'étude de l'intelligence collective, permettant d'appréhender les liens existants entre communication et cognition, dans une perspective interactionniste élargie.*