



**La coordination d'une équipe confrontée à la
perte de repères temporels :
enseignements et perspectives de recherches**

Jérémy Roumian, Pierre Fenies, Christian Clot

HUMAN ADAPTATION INSTITUTE

L'HUMAIN FACE AUX CHANGEMENTS

Institut de recherche et d'action spécialisé dans l'étude des mécanismes humains d'adaptation pour mieux faire face et réduire nos impacts dans de nouvelles conditions de vie



CHRISTIAN CLOT

Explorateur-chercheur

CEO



MÉLUSINE MALLENDER

Exploratrice-chercheuse |

Responsable *Liberté et Autonomie*



JÉRÉMY ROUMIAN

Directeur des opérations et des partenariats

Chercheur en sciences de gestion

TROIS CONSTATS

Nous manquons de connaissances et d'études des comportements et aptitudes adaptatives au moment des situations de crises et in situ.



Les changements sont de plus en plus fréquents, imprédictibles,
de fortes ampleurs et liés.

Climat et
environnement



5G
Nouvelles
technologies



Population et
Modes de vie



Un besoin d'adaptation plus important que jamais

Bien que les risques climatiques et environnementaux sont connus depuis longtemps, nous manquons de méthode pour réduire nos impacts et changer nos fonctionnements, avec des risques subséquents sur la santé humaine, mentale comme physique.



Un besoin urgent de mieux comprendre nos mécanismes cognitifs, sensoriels et émotifs permettant les transformations avant les crises



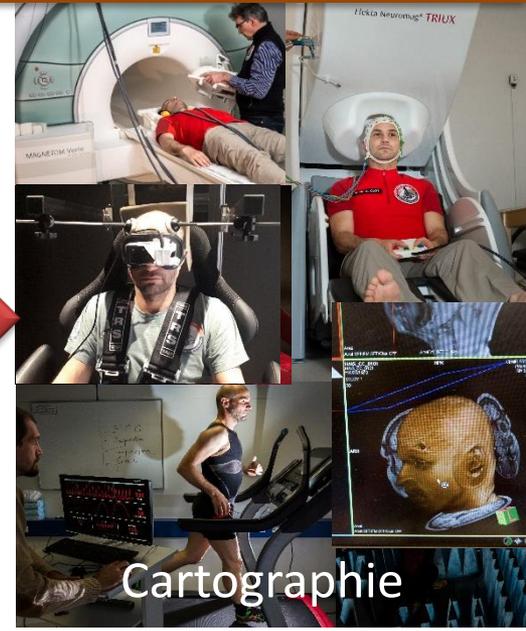
Des méthodes d'études éprouvées au fil des missions in situ



Cartographie
(avant vécu)



Données In Situ
Quali+quanti



Cartographie
(après vécu)



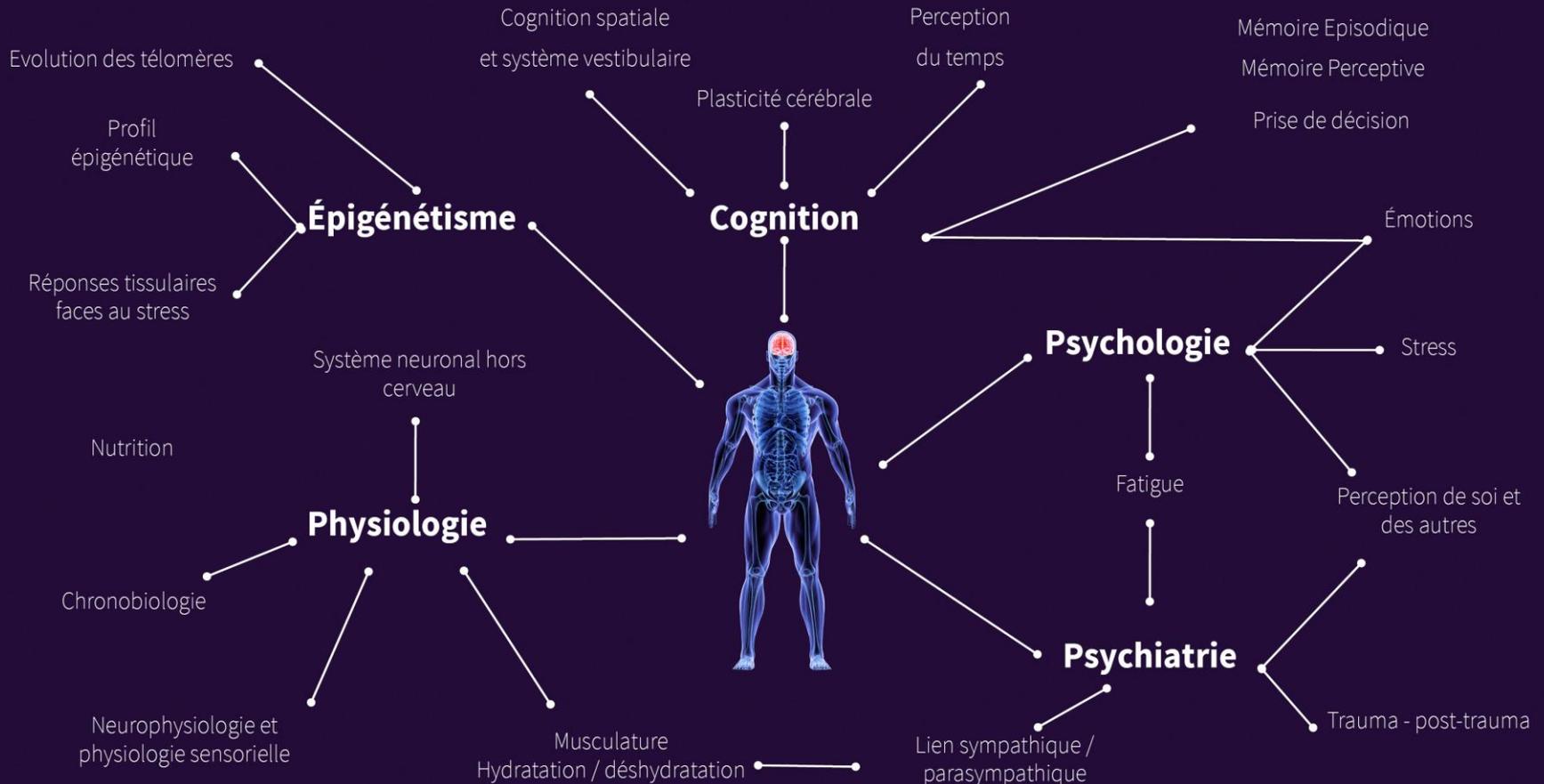
Mieux vivre et
maîtriser les situations

PROCESSUS
D'ADAPTATION

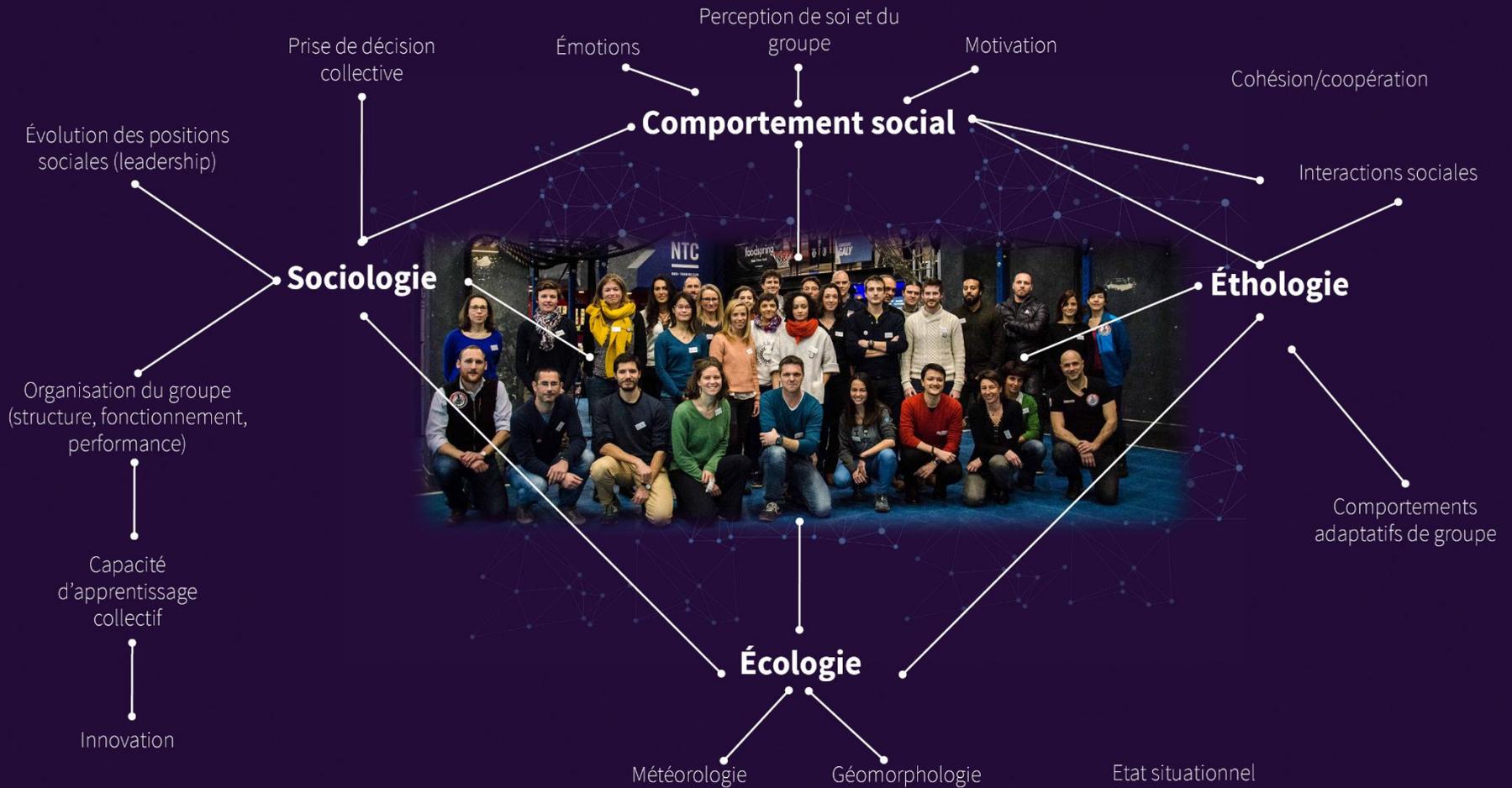
Adaptation profonde et
influence sur le futur

UN PROGRAMME PIONNIER

Déterminer les marqueurs et les prédicteurs de l'adaptation humaine



Et les marqueurs des adaptations sociales d'un groupe face au changement



LNC
Laboratoire de
Neurosciences Cognitives



PSL ★
RESEARCH
UNIVERSITY



Marseille
Medical
Genetics



**UNIVERSITÉ
DE GENÈVE**



Inserm



ENS
École des
Neurosciences
Paris Île-de-France



NOUVEAU
**CHU
DE CAEN**
L'HÔPITAL UNIVERSITAIRE DE DEMAIN



cnès
CENTRE NATIONAL
D'ÉTUDES SPATIALES



**PANTHÉON-ASSAS
UNIVERSITÉ
PARIS**

**fondation
fondamental**
Réseau de
coopération scientifique
en santé mentale

NEAD
NEUROSCIENCE OF EMOTIONS AND AFFECTIVE DYNAMICS



csem



COMETE
UMR 1075 UNICAEV / INSERM



École des Ponts
ParisTech



MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'INNOVATION

AGENCE NATIONALE DE LA RECHERCHE
ANR



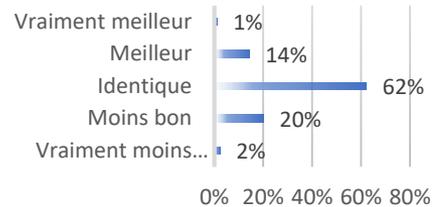
UNION EUROPÉENNE
Fonds européen de
développement régional



2021, DEEP TIME : 15 sujets sans accès au temps durant 40 jours pour comprendre la gestion du temps par le cerveau

2020-21, COVADAT : étude de l'évolution des perceptions et adaptations sous covid-19. 8000 sujets suivi sur 18 mois dès mars 2020

QUALITÉ DU SOMMEIL VERSUS PENDANT LE CONFINEMENT



IMPACT : travaux d'évaluation en entreprises de la « compétence adaptative » et de l'engagement.



2015-2025, VOIX DE LA LIBERTE : Comprendre la compétence à la liberté et l'autonomie de femmes dans 60 pays



2016, 4X30 JOURS : compétences adaptatives face à 4 milieux, 4 climats différents, vécus successivement.



2018-2026, MIGRATION : évaluation lors de suivi de trajets de personnes en migration de leur capacités et projections mentales au fil du trajet.



LES SITUATIONS EXTRÊMES OCCUPENT UNE PLACE IMPORTANTE DANS LES SITUATIONS DE GESTION

UN MÊME CONSTAT : LA COORDINATION EST AU CŒUR DE L'ACTIVITÉ HUMAINE



La coordination comme pratique logistique

La coordination : « un process, limité dans le temps et contextualisé, de régulation des apports individuels et d'articulation des interactions pour réaliser une performance collective»

Faraj et Xiao (2006)



SOMMAIRE

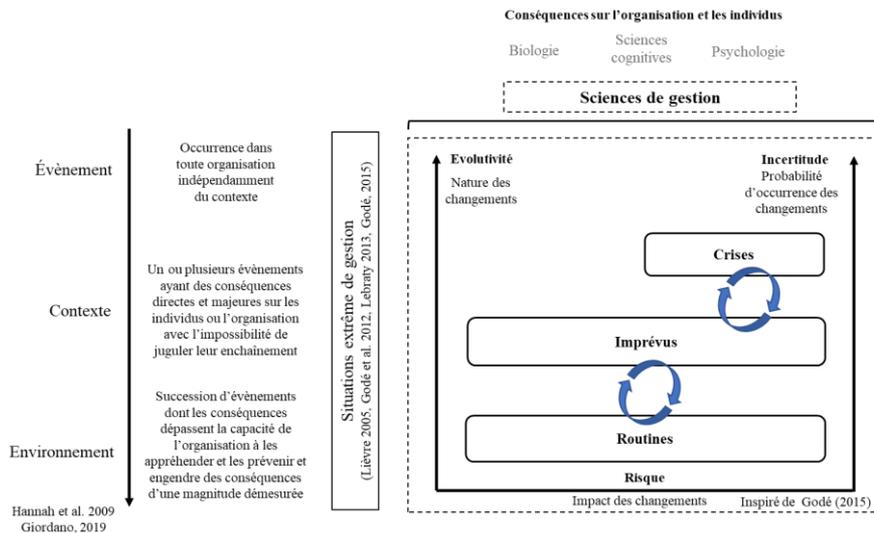
- 1. Exploration de la littérature**
- 2. Le terrain de la recherche**
- 3. Résultats et discussion**
- 4. Contributions de la recherche et pistes futures**

SOMMAIRE

- 1. Exploration de la littérature**
2. Le terrain de la recherche
3. Résultats et discussion
4. Contributions de la recherche et pistes futures

ENVIRONNEMENTS EXTRÊMES ET SCIENCES DE GESTION

Les situations extrêmes de gestion



Hannah et al. 2009
Giordano, 2019

Des acteurs, une extension spatiale et une extension temporelle

Incertitude, volatilité, risque

Impacts sur l'individu, le groupe et l'organisation

Les expéditions sont des objets d'études opérants pour les situations extrêmes de gestion



Durée d'engagement / d'exposition à la situation extrême de gestion

Distinction entre exposition volontaire / subie et experts / néophytes

Grande diversité des impacts plus ou moins bien pris en compte

LA COORDINATION EN SITUATION EXTRÊME DE GESTION

REVUE DE LITTÉRATURE



La coordination : « un process, limité dans le temps et contextualisé, de régulation des apports individuels et d'articulation des interactions pour réaliser une performance collective »

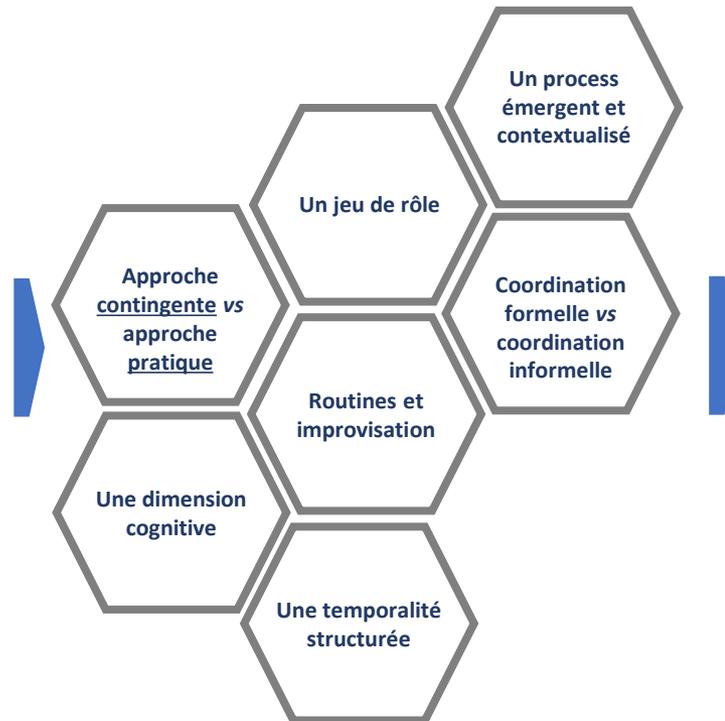
Faraj et Xiao (2006)

707 articles identifiés entre 2000 et 2020 où apparaissent les termes coordination et extrême (déclinaison de 15 mots clefs)



42 articles sélectionnés pour l'analyse qualitative sur la base de la pertinence au regard du sujet précis

SYNTHÈSE



PISTES DE TRAVAIL



- Chercher à avoir une meilleure compréhension de la coordination verticale (problématique liée au leadership) ;
- Développer une approche méthodologique mixtes avec un dispositif d'observation au plus proche du terrain ;
- Développer la dimension processuelle / temporelle : à savoir comment se fabrique la coordination dans le temps.

SOMMAIRE

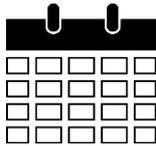
1. Exploration de la littérature
- 2. Le terrain de la recherche**
3. Résultats et discussion
4. Contributions de la recherche et pistes futures

LE TERRAIN DE LA RECHERCHE



15 volontaires
8 hommes et 7 femmes

de 27ans à 50ans
de tout horizons, néophytes,
avec des motivations différentes



40 jours



La grotte de Lombrives



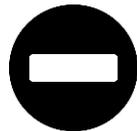
Sans repère temporel



10°C



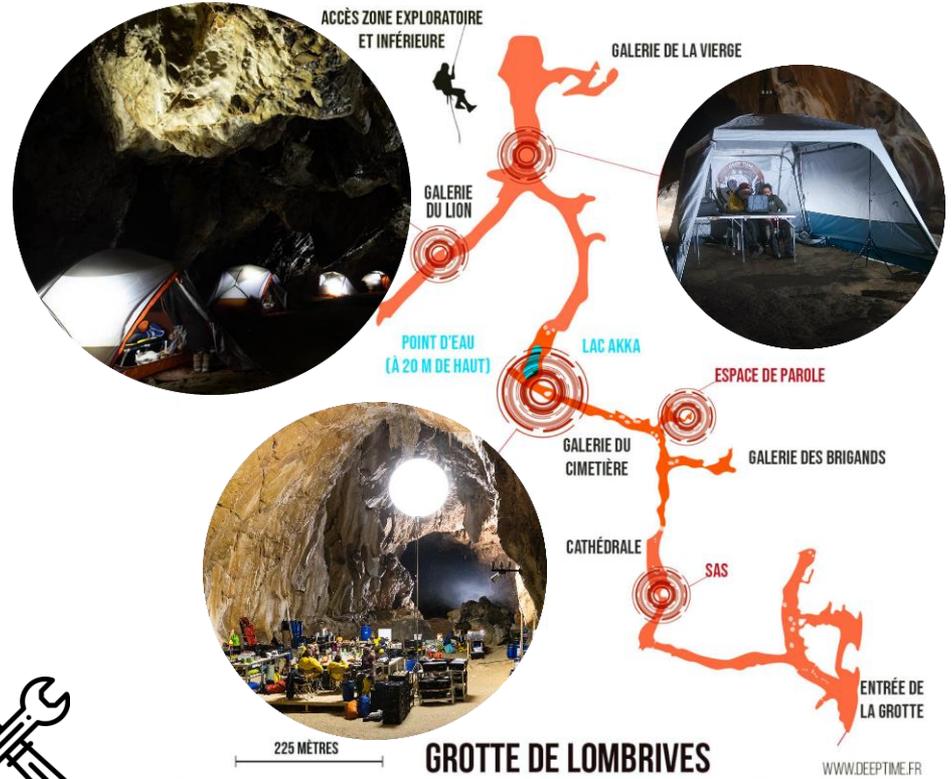
100%



Interdiction de se lever
les uns les autres



Divers travaux à réaliser
sous terre





ARMONIA

ARMONIA

BOKA

AV

EMILIE

JOHAN

MARGAN





LE TERRAIN DE LA RECHERCHE

Une situation extrême de gestion

Un milieu extrême isolé et confiné (ICE)



- Risques et impacts (physiques, psychologiques et organisationnels) sur les individus et l'équipe

Les acteurs de la mission



- Longue durée d'engagement
- Acteurs néophytes avec des intentionnalités très différentes

Les défis pour la coordination



- Conditions « hors du temps »
- Les conditions de vie (froid, humidité, obscurité)
- Besoin d'un haut degré de vigilance pour rester en sécurité
- Absence des communications directes avec la base arrière
- Une équipe novice

SOMMAIRE

1. Exploration de la littérature
2. Le terrain de la recherche
- 3. Résultats et discussion**
4. Contributions de la recherche et pistes futures

LES RÉSULTATS

L'ÉVOLUTION DE LA COORDINATION

Une coordination qui se structure

Amélioration globale de la capacité à créer de l'activité coordonnées au fil du temps.



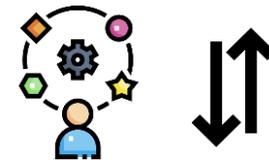
Des disparités selon les membres de l'équipe

7 membres : perçoivent la coordination comme plus difficile.
Causes : responsabilités dans l'équipe, fatigue, état d'anxiété, perte du sens pour deux d'entre eux.

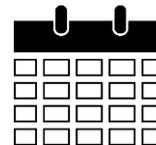


Alternance de registre (improvisation / routines)

Adaptation éphémère (événements critiques) ou de long terme
Routines imposées ou routines émergentes



Processus adaptatif : la coordination d'opportunité



40 jours

La durée d'engagement n'a pas affecté l'équipe de manière significative (possibilité d'exploration)

LES RÉSULTATS



Un objectif partagé



Des intentionnalités différentes

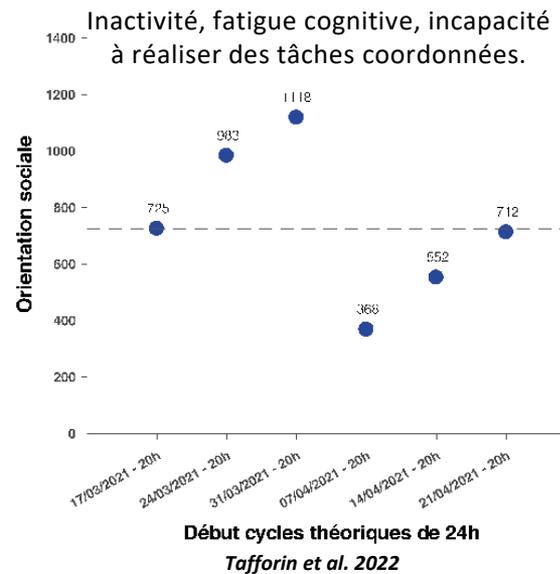


Une pression environnementale qui s'exerce sur les membres de l'équipe



L'ÉROSION DU SENS SUR LA COORDINATION

Processus d'érosion du sens chez les équipiers de la mission



Une situation dont l'équipe sort grâce à l'intervention du leader qui recrée du sens





LES RÉSULTATS



Un objectif partagé



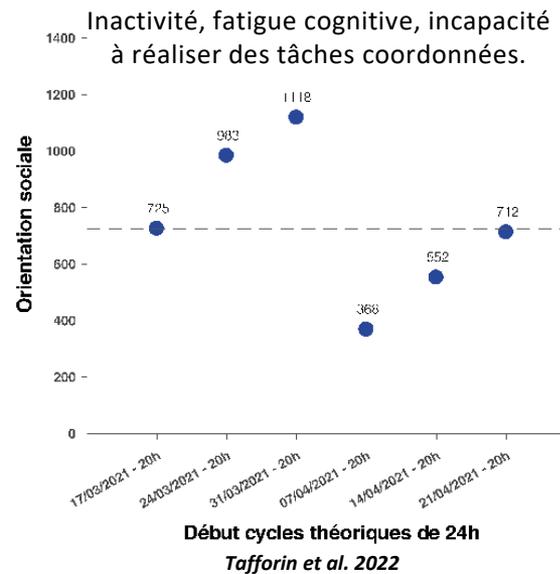
Des intentionnalités différentes



Une pression environnementale qui s'exerce sur les membres de l'équipe



Processus d'érosion du sens chez les équipiers de la mission



Une situation dont l'équipe sort grâce à l'intervention du leader qui recrée du sens

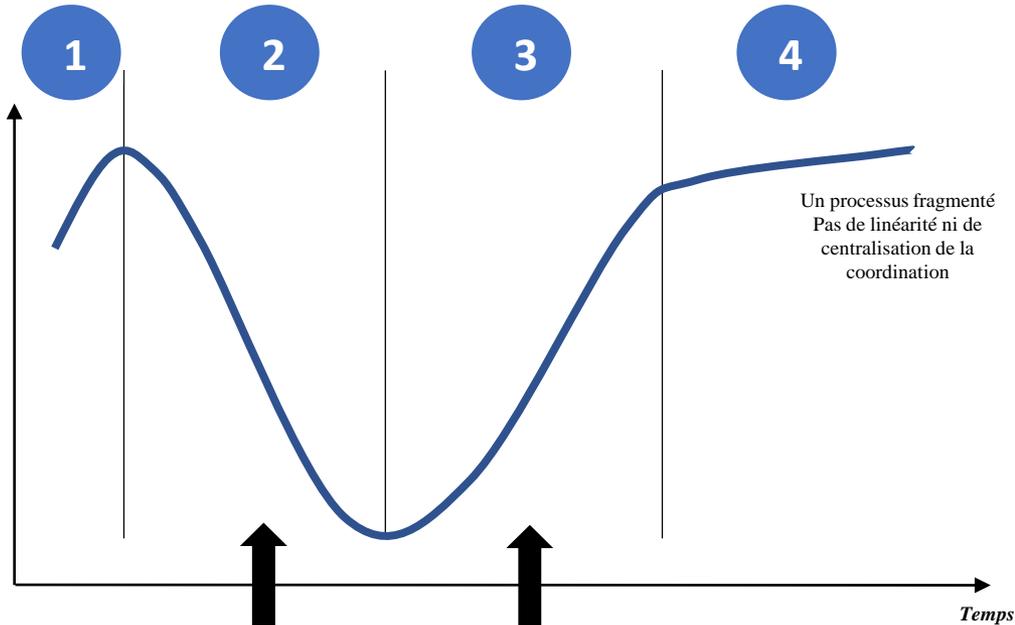




LES RÉSULTATS

Quatre phases d'activité coordonnée (routine et improvisation) avec des différences d'évolution entre les membres de l'équipe

Intensité de la coordination



-Désynchronisation et planification impossible
-Fatigue physique et mentale

Impact de l'absence de mesure du temps, difficulté de projection et d'organisation

Impact d'un leadership adapté, création de sens et organisation de l'activité

-Phase 1 : sens global et acceptation
-Phase 2 : sens rapporté à des besoins (extérieurs et émotionnels)

Effet négatif

Effet positif



DISCUSSION

Confirmation et renforcement des dimensions constitutives de la coordination en situation extrême de gestion



Coordination et apprentissage collectif

L'intentionnalité des acteurs et le niveau d'expertise sont le socle de départ du processus d'apprentissage collectif de la coordination.

« communauté épistémique créative », Amin et Roberts (2008), Bonnet, Lièvre et Godet (2017)

Le rôle du leadership est structurant dans cette communauté

Quand et comment créer du sens ? Relation duale entre le leader et son équipe.

Coordination, temps et temporalité

Le temps est un vecteur de la coordination. Elle se structure par phase successives.

Amélioration avec le temps contrairement à une grande partie de la littérature sur les ICE.

La coordination façonne notre perception du temps.

Le travail coordonné crée le rythme et structure la perception du temps des acteurs.

Dynamique de structuration de la coordination

SOMMAIRE

1. Exploration de la littérature
2. Le terrain de la recherche
3. Résultats et discussion
- 4. Contributions de la recherche et pistes futures**

CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

La théorie de la structuration (Giddens, 1987)

La dualité de la structure et la récursivité

Action, acteurs et pratiques

L'interaction sociale

La constitution d'une société...



Une interprétation structurationniste de la fabrication de la coordination

La coordination se structure de manière
récursive et réflexive

Les routines perpétuent le système social

La coordination est un vecteur de la
structuration d'une société

en situation extrême de gestion,
s'opère par la coordination...



Le rôles des acteurs compétents dans la coordination

Le triple rôle des leaders

Premiers vecteurs de la coordination

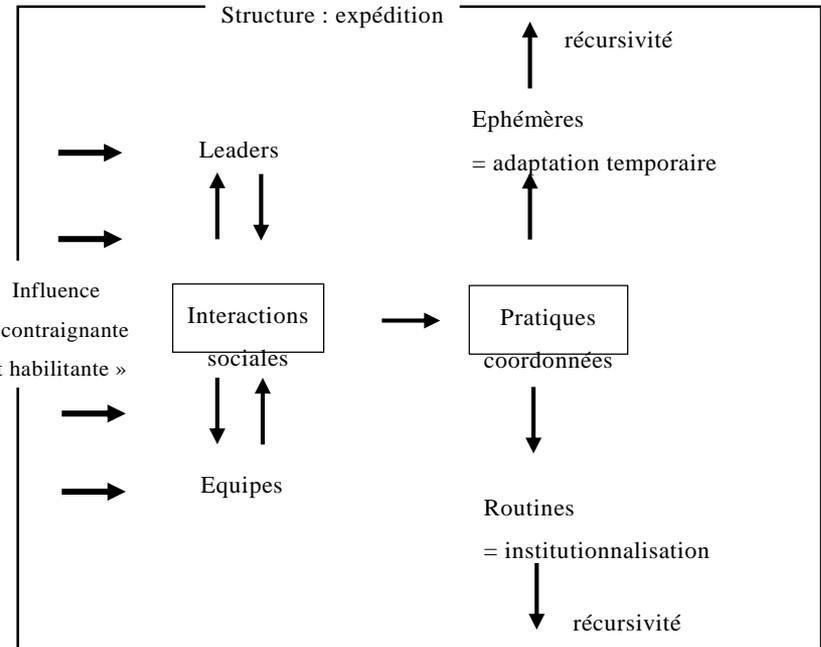
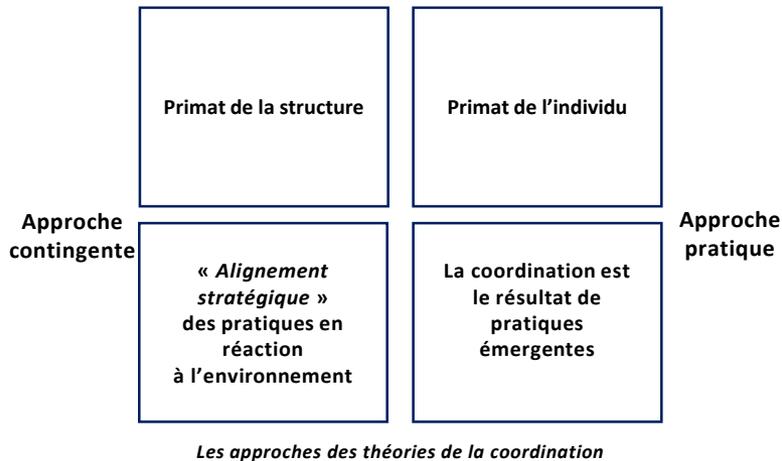
Et influencés par la nature de la coordination
(dualité du mouvement)

grâce au rôle prépondérant des
leaders (acteurs compétents)



CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

Réconcilier les deux approches de la coordination



Proposition d'un modèle d'interprétation structurationniste de la fabrication de la coordination en situation extrême de gestion

CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES

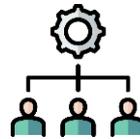
Favoriser l'activité coordonnée en situation extrême de gestion



Prendre en compte le facteur temporel dans l'organisation

Ne pas opposer action et temps pour un mieux être des équipes et une meilleure adaptation au rythme des acteurs

Développer la coordination d'opportunité



Créer des conditions favorables à la structuration

Constituer des équipes avec un fort niveau de motivation et d'engagement

Construire le sens avec des pratiques variées (discursif et actes) et alterner les registres de management (vertical / horizontal)



Développer une vision organisationnelle de la logistique

Prendre en compte l'intentionnalité des membres de l'équipe pour une création de sens adaptée et une plus grande efficacité des pratiques

Envisager le temps comme une ressource pour l'apprentissage collectif afin d'améliorer l'efficacité de la coordination

PISTES DE RECHERCHE FUTURES



Mesurer les interactions sociales (au cœur de la théorie de Giddens) de manière quantitative avec des sociomètres pour préciser les mécanismes de coordination et les relations entre les individus dans le temps.



Développer l'approche par la théorie de la structuration en intégrant la dimension temporelle (*Strong structuration theory* (Stones, 2005) dans la structuration de la coordination afin de rendre compte de l'apprentissage collectif par cycle.



MERCI !

Jérémy Roumian

jroumian@adaptation-institute.com

06 11 13 04 77

www.adaptation-institute.com

98 rue de l'Evêché, 13002 Marseille - France

