



## Appel à communication

### *Décider en situations critiques*

### *Conversations croisées entre chercheurs en management et professionnels*

### **NICE, Mercredi 17 mai 2023**

L'ère d'incertitudes et de complexité que nous vivons aujourd'hui mêle changements plus ou moins brutaux, crises et catastrophes naturelles qui remettent en question(s) les pratiques de travail et de management dans les organisations. Qu'elles soient privées ou publiques, grandes ou de taille plus modeste, elles sont appelées à faire preuve, tout à la fois, d'agilité, de responsabilité et de résilience. Depuis la fin des années 80, chercheurs et praticiens ont beaucoup réfléchi à la gestion de ces phénomènes et ont apporté des solutions nouvelles. Celles-ci s'inspirent notamment de principes destinés à « *manager dans l'imprévu* » (Weick & Sutcliffe, 2011).

À ce jour, toutefois, assez peu de travaux se sont penchés sur les équipes et les organisations qui, au quotidien, ont à affronter risques majeurs et forte pression temporelle : équipes d'intervention et de secours ou encore organisations immergées dans des environnements naturels hostiles. Pour les navires de pêche en haute mer, les plongeurs professionnels, les secouristes ou encore les guides de haute montagne, de petites déviations, des erreurs minimales, une mauvaise appréciation de l'environnement dans lequel ils sont immergés, peuvent rapidement devenir une question de vie et de mort (Hällgren, Rouleau & de Rond, 2018).

Ces unités sont insuffisamment étudiées par les chercheurs, notamment du fait des difficultés d'accès et de leur caractère sensible. La littérature qualifie ces organisations d'

« artisanales » (Amalberti, 2013) ou de « non conventionnelles » (Bamberger & Pratt, 2010). Elles offrent des modalités de fonctionnement atypiques : coordination d'expertises hétérogènes, immersion en contextes naturels dangereux et labiles, capacités d'adaptation remarquables. Elles regroupent des métiers dont l'exposition aux risques est l'essence même du modèle économique de la profession. Comme pour d'autres, elles mettent au centre de l'action collective le « facteur humain » (Dejours, 2012) : contrairement aux organisations fortement automatisées, leur résilience est liée à leurs capacités d'adaptation à des conditions exceptionnelles.

En quoi leurs processus de décision, leurs modes de préparation à l'action, leurs pratiques de mitigation, d'endiguement ou de rebond peuvent-ils intéresser des organisations plus classiques ? Comment ces organisations soumises à des stress récurrents (Cros, Lombardot & Vraie, 2019), des changements de trajectoires impromptus, des incidents ou des accidents, agissent-elles pour se maintenir et s'adapter aux conditions les plus dégradées ? Quelles capacités de résilience savent-elles construire pour se préparer à et gérer des imprévus ou des surprises (Linnenluecke, 2017) ? Les processus de décision observés peuvent-ils constituer un outil pédagogique dans des cadres plus classiques de management d'équipes ? A ce jour, ces organisations, difficiles à approcher, ne sont pas encore des sources éclairantes d'inspiration pour des organisations plus traditionnelles dont les activités évoluent très rapidement ou celles dans lesquelles la pression temporelle et les risques (financiers, médiatiques, matériels) sont élevés.

La Journée invite ainsi chercheurs de toutes disciplines et professionnels à entrer en conversation sur la question suivante :

**En quoi le fonctionnement de ces organisations atypiques peut-il inspirer les pratiques de travail et de management d'organisations plus conventionnelles ?**

**La Journée accueillera des communications sur les thèmes suivants, sans exhaustivité :**

- Les organisations/équipes artisanales et d'action comme sources d'inspiration pour les organisations conventionnelles
- Les organisations atypiques comme source d'inspiration pour un management responsable
- Quels défis méthodologiques pour les chercheurs ?
- L'accès à la recherche et le maintien du chercheur dans un contexte atypique (dangereux, sensible)
- Emotions et décision dans les équipes/organisations artisanales, les équipes d'action

- Bricolages et improvisation en contextes volatils
- Intuition et décision dans les équipes/organisations atypiques
- Les apports de la décision naturaliste (*Naturalistic Decision Making*) aux équipes/organisations confrontées à des environnements naturels
- Ressources technologiques et équipes d'action
- Processus attentionnels et décision
- Les retours d'expérience, source d'apprentissage pour un management responsable
- Acceptation des risques et responsabilité en montagne
- Changements climatiques et risques professionnels en montagne.

**En invités spéciaux**, la Journée accueillera des professionnels de la montagne, également investis dans la recherche, et qui forment les guides à *l'Ecole Nationale de Ski et d'Alpinisme* (ENSA) de Chamonix<sup>1</sup>. Ils nous feront part des risques qu'ils vivent dans leurs pratiques et de leurs répercussions dans les formations délivrées. Au-delà de la simple métaphore, ces pratiques en milieux hostiles peuvent-elles inspirer des équipes plus conventionnelles ? Que peut-on apprendre de ces activités et de leurs leaders ?

### Organisation de la Journée

9h00. Café d'accueil

9h30. Accueil en amphithéâtre et présentation de la Journée

9h45-11h. Table ronde : Comment les professionnels décident-ils en situations critiques ?  
[*Conversations croisées entre chercheurs et praticiens*]

11h-11h15. Pause café

11h15-12h45. Ateliers de travail en parallèle

12h45-13h45. Buffet

13h45-15h15. Ateliers de travail en parallèle

15h15-15h30. Pause café

15h30-17h. Restitution des ateliers. Quels apports mutuels et quels enjeux à venir pour la recherche ? Projection de vidéos illustratives de la Journée

Fin de Journée libre

<sup>1</sup> Site internet : <https://www.ensa.sports.gouv.fr/> et <https://www.ensa.sports.gouv.fr/fr/formation/diplome-etat-guide-haute-montagne>

## Calendrier

Envoi des propositions (**4000 mots**) 5 mars 2023 (date butoir)

Réponse aux auteurs 5 avril 2023

Réception des communications définitives 30 avril 2023

Les textes des communications sont à envoyer à : [Yvonne.GIORDANO@univ-cotedazur.fr](mailto:Yvonne.GIORDANO@univ-cotedazur.fr)

## Inscription à la Journée

Date d'ouverture des inscriptions : 10 avril 2023

Date limite des inscriptions : 10 mai 2023

Les frais d'inscription sont de 100 € pour les enseignants chercheurs et les professionnels et de 50 € pour les doctorants et les personnels retraités.

## Format des communications et normes éditoriales

4000 mots maximum, première page, bibliographie et annexes non comprises.

Police : Times New Roman (12points), interlignage 1,5 et justifié.

Titres et sous-titres seront hiérarchisés selon un découpage de type : 1. ; 1.1. ; 1.2., etc.

La page de garde, non numérotée, comprendra uniquement :

- le titre de l'article (Times 18 gras) ;
- le(s) nom(s) de(s) auteur(s) et leur affiliation (Times 14 gras) ;
- l'adresse électronique de l'auteur à qui la correspondance doit être adressée ;
- un résumé du projet de contribution d'environ 300 mots ;
- cinq mots-clés qui se référeront aux thèmes et concepts centraux développés dans la communication.

La deuxième page ne doit pas mentionner le(s) auteur(s). Dans la soumission, le texte, dans son ensemble, doit être rendu anonyme.

## CORRECTIF

**En cas d'acceptation par le comité scientifique, le texte final pourra aller jusqu'à 20 à 25 pages, hors bibliographie et annexes. Il pourra néanmoins rester dans la limite des 4000 mots, hors bibliographie et annexes.**

## Règles de citation dans le texte et références

1. Simple référence : pour un auteur (Adler, 2002), pour deux auteurs (Adler & Kwon, 2002), pour trois auteurs et plus, et ce, dès la première citation (Schuller et al., 2000).
2. Respectez l'ordre alphabétique quand plusieurs références : (Adler & Kwon, 2002 ; Maskell, 2000 ; Schuller et al., 2000).

3. Indiquez les numéros de page pour les citations : 'xxxx' (Alder & Known, 2002 : 24)
4. Les références doivent être listées par ordre alphabétique à la fin du texte et selon les normes en vigueur (de type APA). Une attention particulière sera apportée à la correspondance entre références listées et références mentionnées dans le corps du texte.

**Les informations pratiques sur le règlement des droits d'inscription vous seront transmises ultérieurement**

**Comité d'organisation**

Giordano Yvonne, GRM, Université Côte d'Azur, Présidente du Comité d'organisation  
Bardet Manuela, GRM, Université Côte d'Azur  
Massiera Bernard, LAMHEES et GRM, Université Côte d'Azur  
Valax Marc, GRM, Université Côte d'Azur

**Aidé par les doctorants**

Malafrente Olivier  
Elidrissi Rayane  
Tortora Emma

**Comité scientifique**

Giordano Yvonne, GRM, Université Côte d'Azur, Présidente du Comité scientifique  
Bardet Manuela, GRM, Université Côte d'Azur  
Bartatier Pierre-Jean, GRM, EDHEC Nice  
Bourdeau Ph., PACTE, Université Grenoble-Alpes  
Dang Rani, GREDEG, Université Côte d'Azur  
Godé Cécile, Aix-Marseille Université  
Grima François, LIPHA, Université Paris Est-Créteil  
Guillaume Myriam, GRM, Université Côte d'Azur  
Hauch Valérie GRM, Université Côte d'Azur  
Huron David, GRM, Université Côte d'Azur  
Le Bris Sophie, LEGO, Université de Bretagne Occidentale  
Marchais-Roubelat Anne, CNAM, Paris  
Massiera Bernard, LAMHEES et GRM, Université Côte d'Azur  
Musca-Neukirch Geneviève, CEROS, Université Paris Nanterre  
Noël-Racine Antoine, LAMHESS, Université Côte d'Azur  
Roche Florence, Université Grenoble Alpes  
Schmidt Céline, CREM, Université de Rennes 1

Schufft Laura, URMIS, Université Côte d'Azur

Valax Marc, GRM, Université Côte d'Azur

Very Philippe, GRM, EDHEC Nice.

Vraie Benoît, Université Paris 1 Sorbonne

## Références

- Agresti, B. (2022), *Guider en premier de cordée. S'inspirer de la haute montagne pour construire un leadership résilient et durable*, Bruxelles : Mardaga.
- Amalberti, R. (2013). *Piloter la sécurité*. Paris : Springer.
- Bamberger, P.A., Pratt, M.G. (2010), Moving toward by looking back : Reclaiming unconventional research contexts and samples in organizational scholarship. *Academy of Management Journal*, 53(4), 665-671.
- Beck, U. (2001). *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Trad. fse, Paris : Aubier.
- Bechky, B. A., Okhuysen, G. A. (2011). Expecting the unexpected? How swat officers and film teams handle surprises. *Academy of Management Journal*, 54(2), 239-261.
- Bergamaschi, A., Schufft, L., Long, T., Morales, V. & Massiera, B. (2018). Conception participative d'un parc naturel et représentation optimiste du territoire protégé. Le cas du *Parco natural Alpi Marittime*. *Téoros*, 37(1), 1-18.
- Bigley, G.A., Roberts, K.H. (2001). The Incident Command System : High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1281-1300.
- Bourdeau, Ph., Mao, P., Corneloup, J. (2011). Les sports de nature comme médiateurs du « pas de deux » ville-montagne. Une habitabilité en devenir ? *Annales de Géographie*, 4(680), 449-460.
- Bouty, I. & Godé, C. (2022). Our flight suits are not just plain blue: the co-production of coordination and bodies in a military air display squadron. *Organization Studies*, 43(11), 1769-1792.
- Bouty I., Drucker-Godard C. (2018). Managerial work and coordination: A practice-based approach onboard a racing sailboat. *Human Relations*, 72(3), 565– 587.
- Catino, M., Patriotta, F. (2013). Learning from errors: Cognitions, emotions and culture in the Italian air force. *Organisation Studies*, 34(4), 437-467.
- Cros, S., Lombardot, E., Vraie, B. (2019). Manager sous stress aigu en situation de crise. *Revue Française de Gestion*, 5(282), 37-56.
- Dallest J., Decamp, E., Mallon, A. (2020). *Le guide et le procureur*. Chamonix : Ed. du Mont Blanc.
- Dejours, C. (2012). *Le facteur humain*. Paris : PUF.
- Faraj, S., Xiao, Y. (2006). Coordination in fast-response organizations. *Management Science*, 52(8), 1155-1168.
- Ghersen, A. (2016). *Risque et alpinisme*. Grenoble : Glénat.

- Giannantonio, C.M., Hurley, A.E. (Eds.) (2013). *Extreme leadership. Leaders, teams and situations out of the norm*. Edward Elgar: Cheltenham.
- Giordano, Y. (2019). Les organisations en contextes extrêmes. In : Liarte, S. (Ed.), *Les grands courants en management stratégique*, Colombelles : EMS Editions, 445-472.
- Giordano, Y., Musca, G. (2012). Les alpinistes dans l'imprévu : une vision naturaliste de la décision ? *Revue Française de Gestion*, 225, 83-108.
- Godé, C., Lebraty, J.F. (2015). Experience feedback as an enabler of coordination: An aerobic military team case. *Scandinavian Journal of Management*, 31(3), 424-436.
- Hällgren, M., Rouleau, L., de Rond, M. (2018). A matter of life and death: How extreme context research matters for management and organization studies. *Academy of Management Annals*, 12(1), 1-43.
- Irgens, A. et al. (2013). Mortality among professional divers in Norway. *Occupational Medicine*, 63, 537-543.
- Jacobsson, M., Hällgren, M. (2016). Impromptu teams in a temporary organization: On their nature and role. *International Journal of Project Management*, 34, 584-596.
- Kayes, C.D. (2004). The Mount Everest disaster: The breakdown of learning teams. *Human Relations*, 57, 1263-1284.
- Klein, G. (2015). A naturalistic decision making perspective on studying intuitive decision making. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 4(3), 164-168.
- Klein, K.J., Ziegert, J.C., Knight, A.P., Xiao, Y. (2006). Dynamic delegation: shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly*, 51(4), 590-621.
- Laroche, H., Steyer, V. (2012). L'apport des théories du sensemaking à la compréhension des risques et des crises. *Les cahiers de la sécurité industrielle* n°6, FonCSI, Toulouse.
- Le Breton, D. (2002). *Conduites à risque*. Paris : PUF.
- Le Bris, S., Madrid-Guijarro, A., Martin, D. (2019). Decision-making in complex environments under time pressure and risk of irreversibility. The role of meta-rules. *M@n@gement*, 22(1), 1-29.
- Leuridan, G., Demil, B. (2022). Exploring the dynamics of slack in extreme contexts: A practice-based view. *Human Relations*, 75(6), 1167-1193.
- Lièvre, P. (2016). Etat et développement d'un programme de recherche. Management des situations extrêmes. *Revue Française de Gestion*, 4(257), 79-94.
- Linnenluecke, M.K. (2017). Resilience in business and management research : A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19, 4-30.
- Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., & Salas, E. (2001). Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14(5), 331-352.
- Long, T., Bazin, D., Massiera, B. (2012). Mountain guides: between ethics and socioeconomic trends, *Journal of Moral Education*, 41(3), 369-388.

- Lukic, D., Margaryan, A., Littlejohn, A. (2010). How organisations learn from safety incidents: A multifaceted problem. *Journal of Workplace Learning*, 22(7), 428-450.
- Lyng, S. (2014). Action and edgework: Risk taking and reflexivity in late modernity. *European Journal of Social Theory*, 17(4), 443-460.
- Madsen, P.M. (2009). These lives will not be lost in vain: Organizational learning from disaster in US coal mining. *Organization Science*, 20(5), 835-939.
- Majchrzark, A., Jarvenpaa, S.L., Hollingshead, A.B. (2007). Coordinating expertise among emergent groups responding to disasters. *Organization Science*, 18(1), 147-161.
- Mendonça, D. (2007). Decision support for improvisation in response to extreme events: Learning from the response to the 2001 World Trade Center attack. *Decision Support Systems*, 43(3), 952-967.
- Meziani, N., Cabantous, L. (2020). Acting intuition into sense: How film crews make sense with embodied ways of knowing. *Journal of Management Studies*, 57(7), 1384-1419
- Morel, G., Amalberti, R., Chauvin, C. (2008). Articulating the differences between safety and resilience: The decision-making process of sea-fishing skippers. *Human Factors*, 50(1), 1-16.
- Musca Neukirch, G., et al., (2018). From boats to bags: The role of material chronotopes in adaptive sensemaking. *M@n@gement*, 21(2), 705-737.
- Njå, O., Rake, E.L. (2008). An essay on research methodology: An alternative approach to Incident Command research through participatory action research. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(2), 91-100.
- Rantala, O., Valtonen, A., Markuksela, V. (2011). Materializing tourist weather: Ethnography on weather-wise wilderness guiding practices. *Journal of Material Culture*, 16(3), 285-300.
- Rivera, J., Clement, V. (2019). Business adaptation to climate change: American ski resorts and warmer temperatures. *Business Strategy and the Environment*, 28(7), 1285-1301.
- Sala, G., Haag, Ch. (2016). Comment vaincre l'anxiété en situation extrême ? *Revue Française de Gestion*, 4(257), 129-147.
- Salas, E., Rosen, M.A., DiazGranados, D. (2010). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*, 36(4), 941-973.
- Schakel, J. K., Wolbers, J. (2021). To the edge and beyond: Ho fast-response orgnizations adapt in rapidly changing crisis situations. *Human Relations*, 74(3), 405-436.
- Souarez, F.F., Montès, J.S. (2019). An integrative perspective of organizational responses: Routines, heuristics, and improvisation in a Mount Everest Expedition. *Organization Science*, 30(3), 573-599.
- Taleb, N.N. (2015), *Silent risk*, Vol. 1, Descartes Publishing.
- Tisch, D., Galbreath, J. (2018). Building organizational resilience through sensemaking : The case of climate change and extreme weather events, *Business Strategy and The Environment*, 27, 1197-1208.
- Valax, M. (2021). L'empowerment communautaire au service de quoi ? Analyse du cas des Alpes Maritimes sinistrées après la tempête ALEX d'octobre 2020. *Question(s) de Management*, EMS, 2021.

- Valax, M., Denis, L., Beddi, H. (2021). How can firms cope with growth? Contribution to accelerationism. *Journal of Organizational Change Management*, 34(6), 1188-1204.
- Vanpouille, M. (2022). *Accidentologie des sports de montagne*, Thèse de doctorat STAPS, Université Lyon 1.
- Villemain, A., Lémonie, Y. (2022). Collective action of enacted resilience in managing unthought-of situations: An examination of the reconstruction of a critical situation on the polar traverse. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30, 114-126.
- Weick, K.E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulf disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. (2011). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. New York : John Wiley & Sons.
- Whiteman, G., Cooper, W.H. (2011). Ecological sensemaking. *Academy of Management Journal*, 54(5), 889-911.
- Wolbers, J., Boersma, K., Groenewegen, P. (2018). Introducing a fragmentation perspective on coordination in crisis management. *Organization Studies*, 39(11), 1521-1546.
- Yakhlef, A. (2010). The corporeality of practice-based learning, *Organization Studies*, 31(4), 409-430.