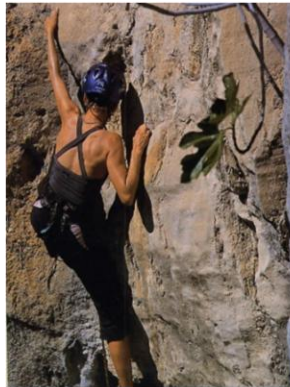


Journée de Recherche

DÉCIDER EN SITUATIONS CRITIQUES



CONVERSATIONS CROISÉES ENTRE CHERCHEURS EN MANAGEMENT ET PROFESSIONNELS

<https://descrit.sciencesconf.org>

Nice, 17 mai 2023

Objet de la Journée

Le Groupe de Recherche en Management, associé au Laboratoire Motricité Humaine Expertise Sport Santé, ont le plaisir de vous accueillir à cette journée de recherche organisée dans le cadre de l'Académie 5 de l'IDEX, Université Côte d'Azur.

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.

Si nombre de travaux ont été produits sur ces phénomènes, les recherches sont encore trop peu nombreuses 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 minimes, une mauvaise appréciation de l'environnement dans lequel ils sont immergés, peuvent rapidement devenir une question de vie et de mort.

Ces organisations non conventionnelles 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. Difficiles à approcher, elles 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.

*Autour des professionnels de l'École Nationale de Ski et d'Alpinisme (ENSA) de Chamonix qui forme les guides de haute montagne, cette Journée invite chercheurs de toutes disciplines et professionnels à entrer en conversation sur le thème : « **En quoi le fonctionnement de ces organisations atypiques peut-il inspirer les pratiques de travail et de management d'organisations plus conventionnelles ?** »*

Nous vous souhaitons une excellente journée d'échanges !

Yvonne GIORDANO et Bernard MASSIERA

NB : L'ensemble des actes de la journée seront disponibles sur le site dédié <https://descriit.sciencesconf.org>

Comité d'organisation

GIORDANO Yvonne, GRM, Université Côte d'Azur – Présidente
MASSIERA Bernard, LAMHESS et chercheur associé GRM, Université Côte d'Azur
BARDET Manuela, GRM, Université Côte d'Azur
VALAX Marc, GRM, Université Côte d'Azur

Comité scientifique

GIORDANO Yvonne, GRM, Université Côte d'Azur - Présidente
BARDET Manuela, GRM, Université Côte d'Azur
BARLATIER Pierre-Jean, GRM, EDHEC Nice
BOURDEAU Philippe, PACTE, Université Grenoble-Alpes
GODÉ Cécile, CERGAM, 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
MASSIERA Bernard, LAMHEES et associé GRM, Université Côte d'Azur
NOËL-RACINE Antoine, LAMHESS, Université Côte d'Azur
SCHMIDT Céline, CREM, Université de Rennes 1
SCHUFT Laura, URMIS, Université Côte d'Azur
VALAX Marc, GRM, Université Côte d'Azur
VRAIE Benoît, Université Paris 1 et ATMB

Programme de la journée

9h00 - *Café d'accueil*

9h30 - *Accueil et Présentation de la Journée de Recherche*
Salle 2B48

9h45-11h - *Table ronde n°1*
Guides : La formation, le métier, les défis et les interrogations
Salle 2B48

11h-11h15 - *Pause café*

11h15-12h45 - *Communications plénières (session n°1)*
Salle 2B48

12h45-13h45 - *Déjeuner*
Salle du Conseil et terrasse (3° étage)

13h45-15h15 - *Communications plénières (session n°2)*
Salle 2B48

15h15-15h30 - *Pause café*

15h30-17h - *Table ronde n°2*
Restitution de la journée
Quels apports mutuels, quelles inspirations, quelles perspectives ?
Salle 2B48

Table ronde n°1

<p>Sébastien ESCANDE François LE RAY Alexis MALLON Hervé QUALIZZA</p> <p>Manuela BARDET Yvonne GIORDANO Bernard MASSIERA Marc VALAX</p>	<p>Guides de Haute Montagne</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Les formations➤ Le métier➤ Les défis et interrogations
---	---

Table ronde n°2

<p>Pierre BARBAROUX Ibrahima FALL Cécile GODÉ Anne ROUBELAT Benoit VRAIE</p> <p>Sébastien ESCANDE François LE RAY Alexis MALLON Hervé QUALIZZA</p> <p>Manuela BARDET Yvonne GIORDANO Bernard MASSIERA Marc VALAX</p>	<p>Bilan de la journée</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Quels apports mutuels ?➤ Quelles inspirations ?➤ Quelles perspectives ?
---	---

Communications

Session 1. Matin

11h15

Sophie CROS (NIMEC, Normandie Université), **Bruno TIBERGHEN** (CERGAM, IMGPT, Aix-en-Provence), **Marius BERTOLUCCI** (CERGAM, IMGPT Aix-en-Provence) : *Le rôle d' « électrons-libres » dans la création de sens et la prise de décision en situations critiques : le cas du dessinateur opérationnel de la Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris.*

Avec pour toile de fond les interventions de la Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris (BSPP), nous proposons, sur la base de la monographie du premier dessinateur opérationnel, René Dosne, de construire différentes modalités d'activation du rôle d' « électron-libre », et envisager sa contribution, en situation opérationnelle, aux processus de *sensemaking*.

Après une brève présentation croisée des concepts de variété requise et de *sensemaking*, nous permettant d'introduire la notion d'électron-libre, nous exposons la méthodologie mobilisée pour conduire notre recherche. La mise en contexte des interventions de la BSPP nous sert ensuite d'appui aux données collectées concernant différentes modalités de profils-types de l'électron-libre, que nous nous proposons de discuter.

Mots-clés : *Sensemaking* ; Situations critiques ; Électron-libre ; Fiabilité organisationnelle ; Sécurité civile

11h45

Antoine GIRARD (PACTE, Université Grenoble-Alpes) : *Représentations de la mise en œuvre d'une course en montagne. De la résolution de problèmes de conception à la gestion dynamique de situations à risques dans le métier de guide.*

Les activités artisanales (Amalberti, 2013) sont actuellement au cœur des enjeux pratiques et théoriques des « *safety sciences* ». Le manque d'étude les concernant et leurs caractéristiques intrinsèques particulières (haut niveau de performance et de risque, dynamique élevée, etc.) remettent parfois en question la pertinence des modèles et des connaissances actuels en matière de sécurisation des systèmes (Amalberti, 2013).

Les guides de montagne, dont l'activité est caractéristique de ce type de systèmes, ouvrent alors de nouvelles perspectives de recherche. L'étude présentée dans cette communication se focalise, à partir de données recueillies en entretiens semi-directifs et en auto-confrontations consécutives à des observations participantes, sur l'analyse des représentations fonctionnelles (Leplat, 1992) associées à la mise en œuvre d'une course en montagne avec un client.

Les résultats montrent que deux phases peuvent être distinguées : la phase de préparation et la phase de réalisation. Chacune d'entre elles renvoie alors à des problématiques singulières : la première peut être assimilée à une activité de résolution de problème de conception (Darses, Falzon, et al., 2004; Hoc, 1987) ; la seconde consiste en la gestion dynamique de situations à risques (Amalberti, 1996). Leur analyse respective a finalement abouti à la production de deux modèles des représentations permettant d'envisager les problématiques de sécurité chez les guides de montagne dans une vision « positive » (Hollnagel, 2014), c'est-à-dire comme « la capacité de réussir dans des conditions variables » (Hollnagel, 2011).

Mots clés : Sécurité ; Facteurs Humains ; Ergonomie ; Représentations fonctionnelles ; Activités artisanales

12h15

Florence ROCHE (Université Grenoble-Alpes) : *Engagement et risque en haute-montagne. Inspirations pour le fonctionnement des organisations à travers l'exemple du Groupe Militaire de Haute-Montagne.*

Le Groupe Militaire de Haute-Montagne (GMHM) constitue depuis sa création en 1976 une unité d'élite apparentée à une « Patrouille de France de l'alpinisme ». Les hommes qui la composent sillonnent sans relâche les territoires de montagne ou de glaciers les plus hostiles de la planète dans le but d'acquérir une connaissance sans équivalent de la survie dans ces milieux, et de maintenir l'excellence militaire française dans les domaines alpins. Pour cela, ils recherchent en particulier des « premières » : voies, sommets, traversées restés vierges de la connaissance humaine et dont la difficulté est avérée. L'incertitude, voire l'inconnu, constituent une donnée constante de leur activité, liés à la labilité du milieu mais aussi à la recherche d'itinéraires non explorés jusque-là, ou de pratiques nouvelles (exemple : saut de falaise).

Ces réalisations extrêmes reposent sur une combinaison de savoir-faire et de savoir-être particuliers qui permettent d'orienter l'action face au risque, ce dernier étant à la fois anticipé et assumé, et impliquent l'acceptation d'un engagement individuel et collectif fort. Cette unité atypique constitue un véritable laboratoire de techniques et de postures psycho-cognitives : à la fois parce qu'on y apprend à décider continûment en situation d'exception, et parce que le collectif joue un rôle déterminant pour catalyser les attentes et qualités individuelles vers un engagement commun. Spécialistes des conditions extrêmes, les hommes du GMHM pratiquent une forme particulière de gouvernance, dans laquelle la compétence et la responsabilité nourrissent la décision. La recherche d'un consentement collégial, que l'on supposerait secondaire dans une unité militaire, y est indispensable à la survie sur le terrain, comme à la dynamique d'équipe.

Beaucoup d'organisations plus « classiques », elles aussi confrontées à l'incertitude (celle du milieu socio-économique notamment) comme à la prise de risque, peuvent y puiser inspiration et matière à réflexion.

Mots-clés : Risque ; Incertitude ; Environnements extrêmes ; Dynamiques collectives ; Engagement

Session 2. Après-midi

13h45

Florian LECAËR & Olivier ROQUES (CERGAM, Aix-en-Provence) : *L'activité de loisir en environnement critique : mécanismes d'acquisition de ressources et de compétences pour le monde du travail. Le cas de la plongée sous-marine en scaphandre autonome.*

L'objet de cette recherche est de comprendre comment l'activité de loisir en environnement critique contribue à l'acquisition de ressources qui pourront servir dans un cadre professionnel. Manager dans l'imprévu, faire face à un milieu hostile, les risques majeurs et la forte pression temporelle inhérente à la pratique de la plongée en scaphandre autonome en font un terrain de recherche prometteur en termes d'acquisition de compétences et de ressources utilisables dans le monde du travail.

Dans le but de comprendre les mécanismes mis en œuvre et leurs effets sur les travailleurs, nous avons réalisé une étude qualitative auprès de 37 travailleurs-pratiquants de la plongée loisir. Les résultats de l'analyse par thématique mettent en avant la reproduction de comportements appris lors de ce loisir au travail tels que le respect des consignes et la nécessité de débriefing, la prise de décision en situation critique et la gestion de l'urgence et une capacité à prendre soin de l'autre. De plus, les répondants soulignent également une capacité à récupérer des situations stressantes vécues au travail par l'acquisition de ressources que sont : l'expérience de maîtrise, la relaxation, le détachement psychologique et l'expérience de contrôle durant cette activité de loisir. Ces résultats nous apportent un nouvel éclairage sur les résolutions de problèmes rencontrés dans des situations critiques lors de la pratique de loisir qui peuvent servir au sein de la sphère professionnelle.

Mots clés : Environnement naturel hostile ; Situation critique ; Prise de décision ; Ressources ; Plongée.

14h15

Jérémy ROUMIAN (Human Adaptation Institute, LARGEPA, Université Paris Panthéon-Assas), **Pierre FÉNIÉS** (LARGEPA, Université Paris Panthéon-Assas), **Christian CLOT** (Human Adaptation Institute) : *La coordination d'une équipe confrontée à la perte de repères temporels. Enseignements et perspectives de recherches.*

Cette communication examine la coordination d'une équipe confrontée à la perte de repères temporels. Il s'agit d'une recherche basée sur l'observation participante d'une expédition en milieu extrême. La mission Deep Time (2021) a consisté en un confinement volontaire de 15 personnes pendant 40 jours dans la grotte de Lombrives (France), sans accès à la lumière du soleil ni à aucun indicateur temporel. L'objectif était de comprendre les mécanismes de perception cognitive temporelle et les capacités de synchronisation biologique et sociale d'un groupe en situation d'anomie temporelle et plus généralement leur capacité d'adaptation. Ce contexte extrême soulève un certain nombre de défis pour la coordination entre les membres de l'équipe.

Alors que l'on aurait pu s'attendre à ce que l'absence de référence temporelle ait une causalité négative sur la capacité de coordination de l'équipe, il apparaît au contraire au fil du temps une amélioration de cette capacité. La capacité à gérer différents registres d'action, le sens et le leadership apparaissent déterminants. Il en ressort que la coordination est le résultat d'un processus de structuration au sens de Giddens. Des enseignements peuvent être tirés en termes de motivation des équipes, de leadership et de gestion de la temporalité pour une équipe confrontée à une situation extrême de gestion.

Mots-clés : Coordination ; Équipe ; Temporalité ; Situation extrême

*Yvonne GIORDANO et Bernard MASSIERA
adressent tous leurs remerciements aux différents partenaires
sans qui cet événement n'aurait pas été possible*

Le GRM (Sandra MANTUANO et Ulrike MAYRHOFER)

L'Académie 5 de l'IDEX (Giulia BREDA)

L'IAE de Nice (Céline ALBIN et Antoine NICOLAS)

