



Temporalités d'action et pratiques d'anticipation stratégique en contexte extrême: le cas de l'émergence d'une crise en course au large

Mondon, Sylvain

**Conservatoire national des arts et métiers, Laboratoire interdisciplinaire de recherches
en sciences de l'action (EA4603)**

Sylvain.Mondon@lecnam.net

Résumé :

L'organisation évoluant en contexte extrême est habituée à traiter des changements de temporalités sous forte pression. La recherche qualitative exploratoire empirique orientée par la pratique vise à identifier et circonscrire les phénomènes organisationnels se produisant pendant ces changements de temporalités. L'accès à des pratiques d'anticipation stratégique au moment où elles se produisent est rendu possible par une observation ethnographique en immersion au sein d'une organisation de course au large à la voile en compétition. Le cas conduit à enchevêtrer l'activité d'anticipation stratégique avec l'activité de recherche. En croisant le point de vue de l'action et celui de l'organisation, l'approche permet d'établir des relations entre la temporalité de l'action, rythmée par la succession d'événements et les temporalités organisationnelles, rythmées par l'émergence d'une crise. Interpréter les phénomènes organisationnels et les événements en cours d'action ressort, à travers une pratique transformatrice, comme une condition stratégique pour gérer les changements sous forte pression.

Mots-clés : pratique de choix, stratégie comme pratique, course à la voile, période de transition, propagation d'effets



Temporalités d'action et pratiques d'anticipation stratégique en contexte extrême: le cas de l'émergence d'une crise en course au large

INTRODUCTION

Par une mise en tension de l'organisation, les contextes extrêmes sont présumés rendre les phénomènes organisationnels plus visibles que les contextes standards (Bouty et al., 2012). Que l'activité organisée soit orientée par la haute fiabilité, la sûreté, la réactivité ou la gestion des risques (Weick & Sutcliffe, 2007 ; Van der Vegt et al., 2015 ; Bieder et al., 2018), en contexte extrême l'organisation fait partie d'une action évolutive et incertaine qui ne peut être complètement maîtrisée (Hällgren et al., 2018 ; Allard-Poesi & Giordano, 2019). Ces contextes sont associés à des événements générateurs de risques qui, lorsqu'ils se produisent, concrétisent des situations extrêmes de gestion s'imposant à l'organisation (Lebraty, 2013 ; Giordano, 2019). Le contexte est qualifié d'extrême lorsque l'intensité des événements susceptibles de se produire induit une exposition dommageable physiquement ou psychologiquement pour les membres de l'organisation (Hannah et al., 2009). Dans un effort fédérateur soutenu par cette définition et orienté par une vision processuelle de l'organisation, Hällgren et al. (2018) établissent une typologie de contextes extrêmes sur la base d'une revue de littérature inédite. Tout en repoussant l'ambition d'unification théorique, les auteurs soulignent l'importance de confronter une variété d'études de cas pour renforcer les efforts de théorisation portés par différents courants et thèmes de recherche (ex. contingence, décision, résilience, apprentissage, parties prenantes). S'agissant des contextes d'urgence, définis par l'occurrence effective d'un événement aux effets néfastes en lien direct avec le cœur d'activité de l'organisation, Hällgren et al. (2018) déplorent le faible nombre de recherches basées sur des observations ethnographiques et des entretiens, comparativement aux recherches sur documents. Dans le cadre plus ciblé des situations de gestion, Lièvre (2016) note l'importance pour développer un programme de recherche sur le management des situations extrêmes, de s'intéresser à la perception par les praticiens des décalages entre ce qui est planifié et la situation vécue, à partir d'une analyse croisée de cas de gestion de projets innovants. Les caractéristiques de la course au large à la voile permettent de développer une recherche abordant deux dimensions complémentaires jugées insuffisamment traitées : approche ethnographique par la pratique (Gherardi, 2019) des effets des décalages entre les intentions



planifiées et la situation vécue (Mintzberg, 1994 ; Baumard, 2012). Pendant les compétitions de course au large à la voile, les éléments naturels ne peuvent être maîtrisés et les temporalités de gestion ne peuvent pas toujours être anticipées ni complètement contrôlées. De plus, en compétition, la trajectoire du bateau matérialise dans le temps et dans l'espace la résultante de l'activité de l'organisation et permet d'évaluer la performance cumulative des choix stratégiques à chaque instant par deux grandeurs physiques unidimensionnelles : le temps écoulé depuis le départ ; la distance à l'arrivée. Bien que d'accès malaisé, le terrain de la course au large présente un autre intérêt important, comme le fait de donner à voir simultanément la résultante de l'activité de toutes les organisations concurrentes. Peu étudié en sciences de gestion, le terrain de la voile a cependant donné lieu à plusieurs publications académiques traitant des pratiques de coordination et des temporalités associées dans les flux d'activité des managers à travers le cas d'équipages en régates côtières (Bouty & Drucker-Godard, 2011, 2019). En navigation hauturière en trimaran de 80 pieds en fibres de carbone, le contexte devient extrême et chaque membre de l'unité stratégique est habitué à effectuer des choix dans des situations évolutives, incertaines et sous pression temporelle dans un milieu où des événements exposant la vie des marins peuvent se produire. Ces praticiens agissent dans une tension permanente entre sécurité et performance. Le milieu physique, dans ses composantes atmosphériques et océaniques, bien que de mieux en mieux représenté par les modèles de prévision numériques du temps comporte toujours des incertitudes importantes (ex. : phénomène de petite échelle, prévisibilité limitée aux échéances lointaines, zone de transition entre systèmes, systèmes à évolution rapide) (Pailleux et al., 2015). En donnant à voir des éléments pertinents de l'action, ce terrain offre la possibilité d'étudier l'influence dans l'action des décalages temporels entre les effets des événements et les effets des pratiques pour mieux comprendre la dualité organisationnelle anticipation-réactivité.

C'est dans le cadre conceptuel des contextes extrêmes que la recherche qualitative exploratoire orientée par la pratique pose la question de mieux comprendre les phénomènes organisationnels se produisant lorsque les événements de l'action se révèlent en tension avec les intentions stratégiques planifiées.

Les cas paroxystiques de situations extrêmes conduisent à des crises (Williams et al., 2018) caractérisées « par des événements de faible probabilité et des conséquences élevées qui menacent les buts les plus fondamentaux d'une organisation » (Weick 1988, p. 305). La question du décalage temporels est encore plus sensible en cas de crise où « les décideurs se doivent d'agir et de décider vite, c'est-à-dire d'ajuster leurs décisions et leurs actes au



déroulement du temps » (Guarnelli et al. 2016, p. 157) afin d'éviter des conséquences potentiellement catastrophiques où la survie de l'organisation est en jeu (Lagadec 2012 ; Roux-Dufort 2009). C'est précisément dans un tel contexte paroxystique que la question de recherche est traitée puisque pendant l'observation en immersion, l'émergence d'une situation de crise a transformé, en quelques secondes, un contexte risqué en contexte d'urgence.

Nous présentons, dans un premier temps, le cadre théorique au croisement des contextes extrêmes et de la stratégie comme pratique dans une posture interprétative. Très dépendant du terrain, les choix méthodologiques basés sur l'observation ethnographique orientée par la pratique sont ensuite présentés et justifiés. Les extraits les plus saillants du corpus de données sont présentés sous forme de décomposition de phases d'action et de description épaisse. L'analyse interprétative des relations entre pratiques de choix et occurrence d'événements est ensuite conduite. Enfin, nous discutons ces résultats, leurs apports méthodologiques et les opportunités théoriques qu'ils offrent dans le cadre d'une théorie pratique du *strategizing* en organisation (Corradi et al., 2010) actionnable en contexte extrême et potentiellement transposable en contexte plus standard (Avenier, 2009).

1. CADRE CONCEPTUEL ET CHOIX METHODOLOGIQUES

1.1. CADRE CONCEPTUEL : STRATEGIE COMME PRATIQUE EN CONTEXTE EXTRÊME

Les situations extrêmes permettent d'observer la façon dont les praticiens se comportent sous de fortes contraintes et de révéler des pratiques et usages difficilement discernables lors de situations plus standards (Godé & Lebraty, 2013). Engager un effort de théorisation directement à partir de données de première main ressort comme relativement rare dans la littérature des quatre dernières décennies sur les contextes extrêmes. Il n'est donc pas surprenant que la compréhension des phénomènes organisationnels se produisant pendant les périodes de transition, au moment où l'activité organisée est directement influencée par un événement extrême, soit lacunaire. Il est de ce fait logique que la catégorisation RED (risqué, urgence, disruptif) des contextes extrêmes (Hällgren et al., 2018) suggère une grille de lecture et des apports théoriques de phénomènes organisationnels valables seulement au sein d'une de ces catégories (exemple de la catégorie E : apports théoriques à l'apprentissage organisationnel à partir de cas d'urgence ; exemple de la catégorie R : la culture de la sûreté comme condition de performance des organisations de haute fiabilité). En se focalisant sur un changement de type de contexte, la recherche vise ici à apporter un éclairage original sur les phénomènes organisationnels observables à ce moment-là. Pour y parvenir, la recherche



s'appuie principalement sur le recueil et l'analyse de données collectées en temps réel, pendant l'action en train de se faire en contexte extrême.

Les phénomènes organisationnels sur lesquels l'attention est portée ici sont circonscrits aux pratiques de choix sans présumer de forme spécifique pour la notion de décision du fait de la variété des représentations (Marchais-Roubelat, 2012). Trois limitations du concept de décision ressortent (Langley et al., 1995) : la réification de la décision, la déshumanisation du décideur et l'isolement du processus de décision. Aussi, pour éviter de distordre la perception même de l'action du fait de ces limitations, Langley et al. (1995) proposent de ne pas traiter la décision comme indispensable à tout type d'action et formulent cinq recommandations à destination des chercheurs : pister les problèmes à venir au lieu des décisions passées ; essayer de nouvelles perspectives et échelles d'analyse ; suivre les processus en temps réel mais aussi rétrospectivement ; se concentrer sur les gens ; ré-analyser des processus de décision déjà analysés et pas seulement les nouveaux. Pendant la recherche de performance, les pratiques de choix s'inscrivent dans les activités de *strategizing* au sens des actes concourant à la stratégie réalisée (Jarzabkowski et al., 2007). Dans cette compréhension, la notion englobe l'ensemble des activités influençant la stratégie réalisée et offre une perspective multi-niveaux de traitement des enjeux stratégiques (Jarzabkowski, 2004 ; Tsoukas, 2015). Cette vision relationnelle du monde, inscrite dans la branche *dwelling worldview* du courant de la stratégie comme pratique (SAP), offre un cadre théorique favorable à l'étude des relations d'influence dans l'action, qu'elles soient formalisées ou émergentes (Chia & Rasche, 2015 ; Bouty et al, 2019). L'adoption symétrique d'une définition relationnelle de la pratique définit un espace de compatibilité théorique entre la SAP et les études fondées sur la pratique (Orlikowski, 2015 ; Gherardi, 2019). Outre la définition relationnelle de la pratique, nous la considérons ici aussi comme un moyen d'observation (*Practice-oriented research*) (Orlikowski, 2000 ; Corradi et al, 2010). Dans l'espace théorique ainsi délimité, développer des connaissances cumulatives reste un défi, en premier lieu méthodologique, notamment pour accéder à la richesse de la réflexivité des praticiens (Langley, 2015 ; Rouleau, 2015 ; Sandberg & Tsoukas, 2020).

En visant un apport en termes de *strategizing* réalisé en contexte extrême, il s'agit ici de conduire une observation ethnographique orientée par la pratique de choix pour interpréter la dualité organisationnelle anticipation-réactivité au bénéfice d'une analyse multi-niveaux (opérations, stratégie, parties-prenantes). Les exigences méthodologiques associées à cette ambition sont explicitées ci-après.



1.2. COURSE AU LARGE À LA VOILE ET MÉTHODE D'OBSERVATION EN IMMERSION

En course au large, les choix stratégiques sont effectués au sein de l'organisation constituée autour de l'équipage. Les règles de certaines compétitions autorisent le recours à une assistance stratégique depuis la terre nommé routage. L'unité assurant les choix stratégiques se compose généralement de membres d'équipage en mer associés à un routeur à terre. La concentration au sein d'une unité circonscrite des praticiens en capacité d'élaborer la stratégie constitue une caractéristique importante pour notre recherche : l'espace de l'activité organisée où se produisent les pratiques influençant la stratégie effective de l'organisation est circonscrit. La compacité de cette unité stratégique au sein de l'organisation n'évacue cependant pas complètement des influences externes à la compétition concernée (ex. projet sportif du skipper, projet marketing du sponsor). Le défi méthodologique consiste à concevoir un dispositif de recherche en profondeur dans l'organisation pour rendre visible les pratiques de choix stratégiques au sein de l'organisation au moment et à l'endroit où elles se produisent (Whiteman & Cooper, 2011 ; Langley & Klag, 2019).

En matière de course océanique, les multicoques de la classe ultime ont des vitesses de pointe atteignant 40 nœuds (le tour d'horizon se renouvelle en 30 minutes) et la tension entre sécurité et performance est permanente pour toute navigation. Grâce à une expérience passée de onze années dans le domaine du conseil stratégique de skippers d'un des chercheurs, le dispositif d'observation participante en immersion a pu être enchevêtré avec les processus de décision de l'organisation. Compte-tenu de la double dynamique des éléments naturels et du bateau, traverser l'océan Atlantique à la voile d'est en ouest depuis le continent européen n'est pas envisageable sans effectuer de choix. Autrement dit, il n'est pas possible de ne rien choisir, le choix stratégique minimal étant le mimétisme consistant à reproduire la trajectoire d'un concurrent présumé plus avisé. Partant de ce constat, nous sommes confiants sur le fait que des choix seront effectués au sein de l'organisation pendant les périodes de compétition. A ce stade, deux aspects dimensionnants se dégagent : accéder aux processus de choix et saisir les pratiques pendant les moments importants pour les processus de choix.

Plusieurs méthodes ont été développées avec succès pour étudier des opérations de terrain et des activités de sport de haut niveau sous forte pression (Giordano & Musca, 2012 ; Macquet & Stanton, 2014 ; Hoffmann & Klein, 2015). Cependant, réaliser des observations en temps réel en immersion au sein d'une organisation de haute technologie, opérant en contexte extrême, n'a rien de trivial. Une fois l'accès au terrain acquis, l'enjeu consiste à définir le positionnement de l'observateur dans les différents flux d'informations du système formé par



le trimaran, l'équipage, l'équipe à terre, le sponsor, la direction de course, les médias. D'un point de vue éthique, il ne nous est absolument pas paru envisageable de viser à orienter délibérément l'action de l'organisation pour susciter des modifications de comportement. Les techniques de recherche action ou de recherche intervention ne sont donc pas compatibles avec le respect de la manière de naviguer de l'équipage visant à minimiser les risques de déstabilisation de l'organisation pendant le cours de l'action.

Dans notre cas, l'unité organisationnelle au sein de laquelle sont effectués les choix stratégiques relativement à la course est composée de trois marins bénéficiant chacun de plus de 20 ans d'expérience à très haut niveau : un skipper (L) et un co-skipper (R) à bord et d'un routeur (D) à terre. Pendant la course, le skipper L concentre les fonctions de dirigeant, de stratège et d'opérateur. Le co-skipper R assure des fonctions de conseiller en stratégie et d'opérateur. Le routeur D assure la fonction d'analyste stratégique, de planification stratégique et de conseiller en stratégie. En course, les deux marins réalisent des activités multiples à bord : conduite du bateau à la barre, réglage des voiles et des appendices, programmation du pilote automatique, répartitions des masses, maintenance du matériel, coordination et cadencement d'activités, communication avec les médias, évaluation de la performance, détermination de familles de trajectoires pertinentes et du plan de marche, choix de modalités de course (offensive, défensive, conservatrice, exposée), analyse comparative des trajectoires concurrentes, observation et compréhension des phénomènes météorologiques et océaniques. L'attention du routeur D se concentre sur tous les éléments ne relevant pas des activités de conduite de l'outil de production que constitue le bateau.

Sachant précisément « où » regarder mais ne sachant pas « quand », le parti a été pris d'enchevêtrer en continu la recherche avec l'activité de l'organisation au moyen d'une observation en temps réel en immersion au sein de l'unité stratégique. La position la plus encadrée accessible consiste à réaliser le *shadowing* du routeur D en partageant ses lieux de travail et de vie pendant 60h (port départ, transport et domicile) réparties sur 4 jours (Le jour du départ, les 2 jours qui le précèdent et le jour qui le suit). Cette période de *shadowing* au sens strict a été précédée (la semaine précédant le départ) et suivie (jusqu'au retour au port d'attache du trimaran) d'une forme distancielle au cours de laquelle le chercheur fait partie de tous les flux d'information relatifs à la stratégie de course soit directement (email) soit indirectement (discussions rapportées par D). Le suivi comme son ombre du routeur D a permis de participer aux 4 séances de travail collectives de l'unité stratégique au cours des 48h précédant le départ, à toutes les conversations professionnelles associant le routeur (sous



forme orale ou écrite) et de réaliser des entretiens libres et semi-directifs de D pendant l'action en train de se faire et d'avoir accès aux principaux instruments de bord en temps réel. De plus, en différé de l'action deux auto-confrontations de L puis de R avec leur trajectoire réalisée ont été effectuées (Mollo & Falzon, 2004). En complément, les documents produits par les organisateurs de la course, la presse et le sponsor ont aussi été collectés.

L'enchevêtrement de l'activité de recherche est conditionné à un accès potentiel à cette expertise sous forme de niveau d'escalade dans d'hypothétiques situations où l'unité ferait face à une situation nécessitant l'adjonction de capacités supplémentaires détenues par le chercheur immergé. Cette caractéristique du dispositif méthodologique constitue la dimension participante de l'observation ethnographique. Lorsqu'elle se réalise, cette possibilité constitue, par construction, un marqueur de moments où les modalités d'engagement dans l'action changent de niveau conceptuel à l'occasion d'activité réflexive en temps réel des praticiens (Weick, 2007 ; Sandberg & Tsoukas, 2011 ; Sandberg & Tsoukas, 2020). Pour se prémunir du risque de sur-interprétation lié à la connaissance experte de l'activité, à la familiarité du domaine ou à la projection de cadres théoriques par le chercheur immergé, un deuxième chercheur est situé en position externe à l'organisation et à l'action (Mondon & Marchais-Roubelat, 2017). Le suivi externe permet de maintenir au meilleur niveau les capacités de recherche pendant les brefs instants où le chercheur immergé peut se voir mobilisé par l'activation de l'escalade.

Parmi les pratiques de choix, notre ambition est de saisir celles associées à des choix stratégiques et de saisir, dans ce sous-ensemble, des traces d'anticipation. Après avoir établi une relation entre les éléments d'anticipation et les événements attendus, l'ambition est de repérer les décalages entre événements et pratiques d'anticipation et les effets de ces décalages à la fois au sein de l'action et au sein de l'organisation. A l'issue de la collecte, la condensation des données brutes par indexation, repérage, triangulation, entretiens et auto-confrontations produit un corpus riche, varié et foisonnant (Miles et al, 2019). L'exploitation du corpus ainsi préparé alimente une interprétation approfondie, principalement sous forme de description épaisse des pratiques de choix situées et enchevêtrées dans l'action (Gherardi, 2019).

2. ANALYSE DES RESULTATS DE L'EMERGENCE D'UNE CRISE

Dans un environnement physique dont certains éléments constituent les sources principales de performance pour l'organisation puisque le vent est la force motrice de tout voilier, connaître l'évolution des intentions des praticiens par rapport à ces éléments pendant que l'action est en



train de se faire constitue le point de départ de l'observation participante qui débute 8 jours avant le départ de la course. Cette durée correspond à l'ordre de grandeur de la prévisibilité des systèmes dépressions et anticyclones conditionnant le force et la direction du vent. Outre l'expérience des courses passées et la connaissance de la climatologie de l'océan Atlantique qui ont orientées la conception et la préparation spécifique du bateau, les premières prévisions fiables constituent l'élément initiateur de la réflexion stratégique pour une course donnée. Le caractère extrême des conditions d'opération de l'organisation peut être délimité au sens large, par toute la période comprise entre le largage des amarres dans le port du Havre pour rejoindre la zone de départ et l'amarrage du bateau de retour à son port d'attache. En nous intéressant à l'émergence de la crise, nous constatons que, dans l'action vue comme un processus historique (Chia, 1999), la séquence temporelle segmentée à partir de l'évaluation des risques pour l'organisation se représente chronologiquement ainsi : période avec des risques opérationnels faibles et maîtrisés (bateau au port) ; période avec des risques opérationnels modérés maîtrisés (convoyage vers la zone de départ) ; période avec des risques opérationnels modérés sous contrôle (compétition en Manche) ; période avec des risques opérationnels forts sous contrôle (compétition dans le Golfe de Gascogne) ; transfert entre des risques opérationnels et des risques vitaux (chavirage) ; période de crise avec des risques vitaux critiques (trimaran retourné au large de la Galice) ; transfert entre des risques vitaux et des risques opérationnels (évacuation par hélitreuillage) ; période avec des risques opérationnels forts sous contrôle (remorquage du trimaran à l'envers vers Lorient). Nous n'abordons pas directement les modalités de gestion des risques ni les modalités de gestion de crise mais nous concentrons notre attention sur l'influence organisationnelle de l'émergence de la crise à travers les effets des événements.

2.1. DESCRIPTION ÉPAISSE D'UN MOMENT DE STRATEGIZING

Dans la perspective d'analyser les relations entre les effets des événements et les pratiques de choix, l'observation ethnographique de la séance de travail de l'unité stratégique (L, R et D) consacrée à l'établissement de la stratégie de la première semaine de course a pu être réalisée. A la lumière du déroulement de l'action, cette séance, partiellement filmée par l'agence de presse de l'équipe, s'est révélée être celle où la stratégie de course a été déterminée. Compte-tenu de ce constat, la description des pratiques des choix et le repérage d'éléments d'anticipation y revêt un intérêt majeur pour la recherche puisque les pratiques observées



pendant ce moment ont conduit à forger très précisément les intentions du skipper et du co-skipper en bénéficiant d'un dialogue critique avec le routeur.

Le samedi 24 octobre au soir, veille du départ de la course, l'unité stratégique a planifié une séance de travail à partir de 19h (sans précision de durée) sur le lieu de résidence du skipper L et du co-skipper R (le salon d'un hôtel) en présence du chercheur. La séance est animée par D sous les orientations de L. Une discussion sur un format identique mais d'une durée plus courte a eu lieu entre 8h et 8h30 le matin : l'objet était l'appropriation des prévisions météo pour les 3 premiers jours de course. La journée de L et R a été rythmée par des interviews auprès de la presse, d'ultimes consignes de préparation du bateau à l'équipe technique (avitaillement, rangement, informatique, électronique). Le routeur D et le chercheur sont ensemble depuis 7h30. Cette proximité a permis de partager la même compréhension des prévisions météo et des enjeux stratégiques associés d'une part et d'affiner la compréhension des capacités intrinsèques (polaire de vitesse) et relativement aux concurrents du bateau. Un échange sur la base des informations météo les plus fiables a eu lieu à fréquence biquotidienne au moyen d'une boucle de mail entre L, R, D et le chercheur au cours des 3 jours qui ont précédés et à fréquence quotidienne pendant les 3 jours d'avant (soit depuis le dimanche précédent). L'unité stratégique a ainsi développé progressivement, par accumulation, actualisation et sédimentation, une vision commune de l'enchaînement des événements physiques pour les premiers jours de course avec un horizon temporel augmentant de 24h chaque jour. La quantité d'information échangée est donc croissante au sein de l'unité stratégique depuis le début des échanges continus. A ces informations, se sont ajoutés les éléments détaillés concernant l'organisation de la zone de départ (ligne de départ, points de passage du parcours côtier, zones avec bateaux spectateurs, zones interdites) présentés par la direction de course le samedi 24 de 10h à 12h accompagné d'un briefing météo officiel et du rappel des consignes de départ des pontons. La réunion stratégique du samedi soir se situe à l'issue d'une semaine d'intégration progressive d'informations à la fois de plus en plus complexes pour les aspects relatifs à la journée du départ et à l'horizon de temps en course de plus en plus lointain. Deux dimensions d'anticipation sont traitées par l'unité et ressortent des échanges : l'anticipation relative à un événement fixe dans le temps, le départ dont la date et l'heure sont connues depuis plusieurs mois ; l'anticipation relative à une séquence dynamique d'événements météorologiques et océaniques dont l'occurrence est fluctuante avec une incertitude faible aux courtes échéances et une incertitude croissante avec



l'augmentation de l'échéance jusqu'à une absence d'information stable au-delà de 10^e jour de course.

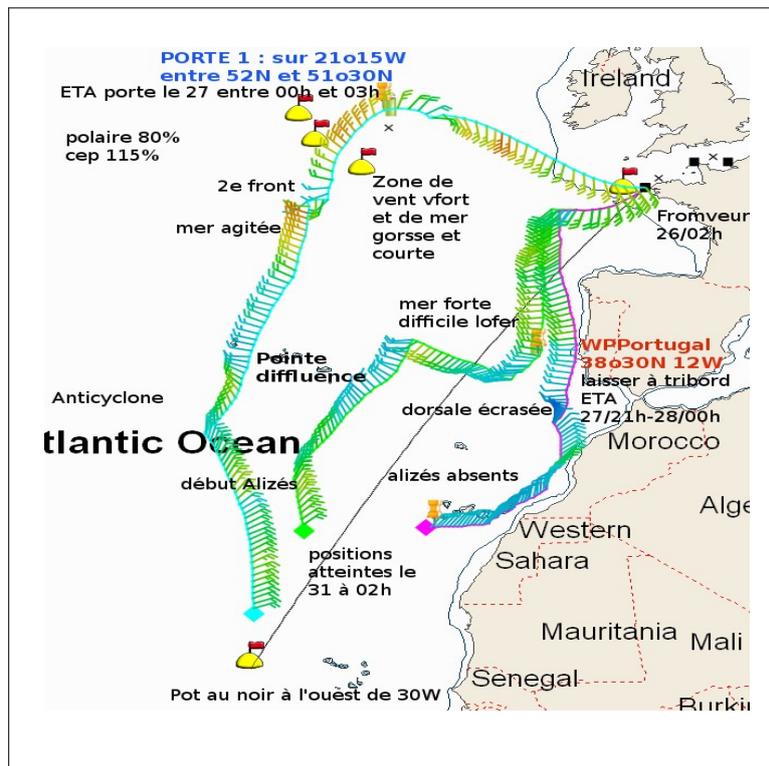
La discussion de L, R et D se concentre rapidement sur le second aspect, après quelques commentaires visant à évacuer la discussion sur l'éventualité d'un report du départ suggérée par certains concurrents à la direction de course qui n'a finalement pas donné suite. Un examen analytique et méticuleux de chacune des deux familles de trajectoires se séparant significativement après une quinzaine d'heure de course est présenté par D. L et R en commentant l'analyse au fil de l'eau induisant une modulation de l'appréciation de D qui ajuste à la volée le cadrage des familles de route (en déplaçant sur la carte les points de passage et recalculant avec le logiciel de routage l'estimation des heures de passage). Pour chaque facteur d'influence, le début et la fin de la période d'influence sont estimés, la manière de gérer l'influence est planifiée, les conséquences rétroactives en termes de gestion opérationnelles sont évaluées pour finalement déterminer la planification de la séquence d'actes opérationnels nécessaires. La logique de course pour chacune des deux familles de trajectoires est ainsi méthodiquement affinée et partagée. Les intentions d'actes sont verbalisées et leur justification est exposée et critiquée jusqu'à l'aboutissement d'une interprétation consensuelle et cohérente sur chaque famille de trajectoire pour tous les membres de l'unité stratégique (Sandberg, 2005). L'issue de cette séance de *strategizing* se résume en deux cartes (court terme et long terme) représentant chacune les deux logiques d'actions possibles se matérialisant par deux familles de trajectoires (la carte long terme élaborée avant le départ est présentée figure 1).

Ces cartes matérialisent les intentions la veille du départ forgées tout au long d'une séquence d'une semaine de réflexion d'intensité croissante. Les intentions stratégiques sont basées sur les prévisions météorologiques et intègrent les contraintes d'opérations, les logiques de navigation adoptées relativement aux avantages supposés des concurrents, les capacités intrinsèques du voilier ou encore la gestion prévisionnelle des efforts dans la durée. Le contenu informatif de ces cartes dépasse les seules logiques de course puisqu'elles comportent de manière intégrée le rendement de l'outil de production par rapport aux forces motrices, le référentiel de prévision (phénomènes, modèle de prévision numérique, vent) et océanique (état de mer), les plans de marche estimatifs (portes, points et horaires de passage). Elles indiquent de manière implicite des opérations à bord (ex. changement de voile, changement d'amure) et les moments compatibles avec la préparation de l'enchaînement de ces opérations. Il s'agit d'un outil synthétique sous forme de représentation graphique de deux plans de



marchés opérationnels prévisionnels produits par la réflexion stratégique mobilisant toutes les informations disponibles à date.

Figure 1. Familles de trajectoires envisagées sur une route ouest et une route sud



A partir de la production de ce document de référence dans une posture d'anticipation appliquée à toutes les éléments accessibles, les prochaines pratiques de *strategizing* sont rythmées par trois facteurs : la réalisation effective le long de la route des événements anticipés ; la production biquotidienne à heure fixe des sorties des 4 principaux modèles de prévision numérique du temps (D en partage l'analyse avec L et R vers 10h et 22h) ; les moments que l'équipage peut consacrer aux choix de route.

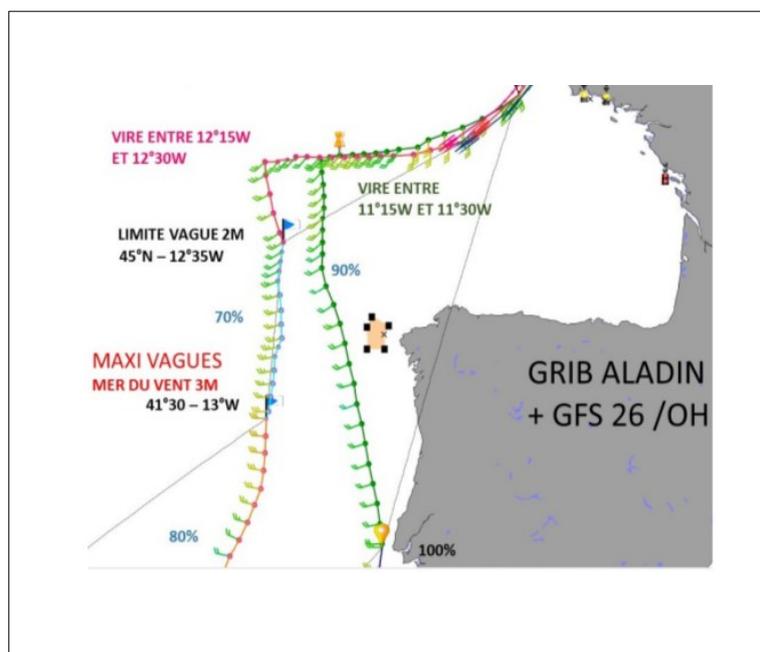
Si les deux premiers facteurs sont découplés, les moments consacrés au *strategizing* à bord se sont eux révélés directement couplés à chacun des deux premiers facteurs (matérialisés par des échanges bidirectionnels de messages électroniques ou d'appels téléphoniques depuis le bord vers le routeur). Ces pratiques contribuent à faire évoluer la compréhension de la dynamique des événements en assurant une synchronisation des événements perçus à bord avec les événements perçus à terre en croisant le regard depuis la petite échelle (l'équipage) avec le regard depuis la grande échelle (le routeur). En résumé les pratiques ont pour effet simultané de synchroniser le plan avec les événements et de rendre cohérente l'interprétation des membres de l'unité au moins deux fois par jour et autant de fois que le nécessite la succession des événements. Il résulte des aller-retours fréquents entre la conduite des



opérations et actualisation de la stratégie, une synchronisation maîtrisée de l'anticipation des effets des événements avec l'interprétation de l'action en train de se faire (trajectoire de l'organisation, trajectoire des concurrents, succession des phénomènes physiques) sous forme de plan de marche évolutif. Ce fonctionnement reflète une posture d'anticipation permanente orientée par une stratégie adaptative. Autrement dit, la pratique opérationnelle est fondée sur l'anticipation et la pratique stratégique est fondée sur l'adaptation réactive tant que la stratégie initiale établie (ici, la veille du départ) reste valable.

La figure 2 présente la carte actualisée sur la base des échanges (un appel en cours de nuit et échanges de mail) le lundi 26 en fin de matinée, il s'agit de la dernière carte produite avant la survenue du chavirage.

Figure 2. Trajectoires envisagées sur la route sud



2.2. INTERPRÉTATION D'UN MOMENT DE TRANSFERT : LE CHAVIRAGE

Pour faciliter l'indexation dans la temporalité de l'action, nous repérons des périodes nommées « phases » où certaines logiques d'action sont dominantes avec des « transferts » au moment de changement de phases où deux logiques distinctes coexistent (Marchais-Roubelat, 2000). Le tableau 1 récapitule des éléments variés de caractérisation directe de la tension de la situation (anticipée, perçue ou vécue) par les praticiens impliqués dans la gestion stratégique et opérationnelle. La période de transfert constituée par les quelques heures autour du chavirage se caractérise par un niveau de risque réalisé tel, que la vie de L et R sont exposées. Lors d'un chavirage, le transfert de phase est rapide (quelques secondes dans le temps et



quelques dizaines de mètres dans l'espace : quand L indique « 2 secondes » (cf verbatim en annexe) il indique le moment précis où l'enchaînement négatif des choses devient irréversible. L'auto-confrontation et les témoignages à chaud attestent un passage de la recherche de performance à la nécessité de survie. La situation extrême de type risqué devient à ce moment-là une situation d'urgence que le caractère de risque exacerbé qualifie de crise. La description de la séquence sous cette forme fait ressortir une évolution graduelle continue du niveau de risque au cours du temps. Les témoignages des praticiens font ressortir quatre autres éléments importants pour comprendre l'évolution des enjeux de la séquence : la perception d'un niveau de risque opérationnel ; un choix stratégique effectué en sortie de Manche ; une conscience aigüe de la sensibilité des opérations pour les différentes phases ; le chavirage n'est pas un événement inconnu pour le skipper L. A l'issue du choix de route sud effectué à bord et annoncé par L au moyen d'un appel à D, la navigation a été résolument prudente compte-tenu des conditions météorologiques et océaniques exploitées. Les rendements inférieurs à 100% utilisés pour le calcul des routes théoriques par D à cet endroit-là illustrent explicitement (cf. figure 2) cette logique de navigation pour la traversée du Golfe de Gascogne. Une navigation offensive n'est pas envisagée par L avant la latitude de Lisbonne dans le cas le plus optimiste.

En focalisant l'attention sur le moment du transfert, le témoignage livré par le skipper L le lendemain (cf tableau 2 en annexe) recroisé avec les auto-confrontations à froid, apporte un éclairage sur la relation entre les deux événements séparés de moins de 10 secondes, marqueurs du transfert entre la course et l'urgence qui s'est réalisé dans ce court intervalle de temps : la rafale de vent et le chavirage du trimaran.

Le début de la période est marqué par l'influence de la rafale de vent dont la force et l'angle sont un peu plus défavorables que toutes les précédentes. L est en train d'évaluer les modalités de la prochaine opération visant à optimiser la conduite des opérations dans le cadre de la stratégie en cours et R est en train d'effectuer les réglages courants sur le pont. La perception du caractère inhabituel relativement aux autres rafales a été perçue corporellement en une fraction de seconde par L assis à la table à carte et R debout sur le pont sous la forme d'une accélération du bateau plus intense. C'est à ce moment précis que la logique de course s'est interrompue simultanément pour R et L. R a cherché à libérer la voile responsable de la surpuissance, sans y parvenir avant d'être déséquilibré. L s'est précipité à l'extérieur où il a vu R en train de glisser et l'a saisi par la cheville pour l'entraîner à l'intérieur de l'habitacle avant que l'inclinaison de la plateforme ne le permette plus. Une fois à l'intérieur, L et R se sont



préparés à la fin du retournement de la plateforme de plusieurs tonnes. La totalité de cette séquence s'est déroulée en moins de 10 secondes (durée estimée) et sans échanger un mot. Une fois le bateau retourné et l'absence de blessure grave constaté, le rassemblement du matériel de sécurité a été effectué puis les préparatifs pour sécuriser la plateforme ont démarré peu de temps avant la tombée de la nuit.

La description de cette séquence reflète une bascule très rapide d'une logique d'activité à base d'anticipation à une logique d'activité à base d'adaptation réactive. Ce moment de transfert a été initié par une perception corporelle (une accélération) de quelque chose d'inattendu à ce moment-là. Sans qu'une coordination n'ait été nécessaire, les deux membres de l'équipage ont chacun réagi instantanément à l'événement perçu, tous les deux dans une logique de préservation de la vie. Le contact physique entre L et R a constitué le premier acte de coordination des deux flux d'activités. La bascule de l'équipe à terre d'une logique de course à une logique de préservation de la vie s'est opérée au moment où L a joint D par téléphone quelques dizaines de minutes après le chavirage. Alors que D avait perçu, une interruption des informations automatiques transmises depuis le bord et constaté l'échec du positionnement à la demande de la balise principale. Avant de recevoir l'appel, D avait perçu que quelque chose d'anormal était possible et s'en était ouvert au chercheur qui de ce fait était en éveil maximum également. Une fois l'information reçue et l'échange visant à recomposer le fonctionnement de l'unité pour la gestion de la crise accompli, D a relayé l'information vers l'équipe technique, les organisateurs de la course, les proches des marins, le sponsor et le service de presse. D a ainsi démarré la prise en charge de la coordination de l'ensemble des opérations avec comme seule finalité d'éviter toute aggravation de la situation même conscient que le pire avait été évité au moment du chavirage. A bord comme à terre, la posture dominante pendant le transfert a été une adaptation réactive et dès que la nouvelle phase est identifiée comme telle, la posture d'anticipation (en mer : mise en sécurité ; à terre : organisation des secours) redevient la norme. Notons cependant, que, malgré un recouvrement, la période de temps correspondant au transfert ne coïncide pas complètement entre l'équipage en mer et le routeur à terre. Le décalage en entrée dans la période est lié à la perception des effets de l'événement de l'action en train de se faire (directe en mer, indirecte à terre). Pour ce qui est de la sortie, l'appel de L à D constitue un marqueur de la fin du transfert pour L comme pour D avec une pratique de coordination visant à remettre l'organisation dans une posture d'anticipation de la suite des effets irréversibles des événements. En nous appuyant sur les pratiques de choix observées avant et après le chavirage, et les phases nommées respectivement traversée du



Golfe de Gascogne et dérive du trimaran retourné, nous avons reconstitué dans le tableau 1 les principales fonctions assurées.

Tableau 1. Phases d'action, transfert et ingénierie des choix

PHASE	ENJEUX DOMINANTS	INGENIERIE DES CHOIX
Gagner rapidement dans l'ouest (Manche)	navigation offensive préservant les deux options de route	L : opérateur et décideur opérationnel et stratégique ; R : opérateur, conseil opérationnel et stratégique ; routeur (D): approfondissement de l'analyse et conseil stratégique ; chercheur en immersion : niveau d'escalade du routeur ; directeur technique (D) : veille active en anticipation d'intervention potentielle ; équipe technique : niveau d'escalade du directeur technique
Transfert : actuation du choix de la route sud par un appel au routeur		
Gagner prudemment vers le sud (Golfe de Gascogne) & navigation prudente sur la route sud	navigation prudente sur la route sud	L : opérateur et décideur opérationnel et stratégique ; R : opérateur, conseil opérationnel et stratégique ; routeur (D) : approfondissement de l'analyse et conseil stratégique ; chercheur en immersion : niveau d'escalade du routeur ; directeur technique (D) : veille active en anticipation d'intervention potentielle ; équipe technique : niveau d'escalade du directeur technique
Transfert : chavirage		
Préserver la vie de l'équipage (large de la Galice)	sauvegarde des personnes et des biens	L : opérateur et décideur opérationnel ; R : opérateur ; directeur technique (D) : décideur stratégique et coordinateur ; équipe technique : centre opérationnel et conseil stratégique ; routeur (D) : conseil stratégique ; chercheur en immersion : vecteur d'information avec sécurité météo direction de course
Transfert : hélitreuillage		
Rapatrifier avec précaution le trimaran endommagé (traversée du Golfe de Gascogne)	reprise d'activité	L : décideur opérationnel, conseil stratégique, coordinateur ; R : conseil opérationnel ; directeur technique (D) : conseil opérationnel et coordinateur ; équipe technique : opérateur ; fournisseurs : niveau d'escalade équipe technique ; routeur (D) : veille sécurité relation sécurité météo direction de course ; chercheur en immersion : spectateur ; sponsor : décideur stratégique
Transfert : mise en œuvre du remorquage		

Nous mettons en évidence une ré-attribution des fonctions pour les deux changements de phases reportés avec notamment une répartition très différente des centres décisionnels pour chacune des trois phases. La principale caractéristique est l'aspect centralisé de la pratique décisionnelle pendant la phase de compétition, l'aspect dual de la pratique décisionnelle



pendant la phase de dérive et l'aspect réticulaire de la pratique décisionnelle dans la phase de rapatriement.

3. DISCUSSION

En course, la trajectoire du bateau donne à voir la résultante de l'activité de l'organisation dans le temps et dans l'espace. Cette résultante intègre les effets de toutes les pratiques passées et contient l'anticipation des événements futurs au niveau de la conduite des opérations comme au niveau stratégique pendant une course mais aussi au niveau de la conception de l'activité. L'appareillage méthodologique élaboré pour explorer ce terrain en contexte extrême est proche de celui déployé pour une étude de cas d'expédition d'alpiniste mettant en œuvre deux expertises (alpiniste et routeur en montagne) dans « un couplage in situ-distant » (Giordano & Rickli, 2013). Notre approche s'en distingue essentiellement par le niveau de profondeur de l'immersion atteinte grâce à l'enchevêtrement de la recherche au point de positionner le chercheur comme membre de l'unité stratégique potentiellement mobilisable (Langley & Klag, 2019). Cette caractéristique donnant accès à tous moments aux mêmes informations que celles manipulées par le conseiller en stratégie (routeur) au moment où il les manipule en positionnant le chercheur en contact direct avec les flux d'informations stratégiques et opérationnels. Outre l'accès à l'information circulant au sein de l'organisation avec une appropriation orientée par l'anticipation de différents horizons temporels du futur tels que les anticipent les praticiens (Weick, 2002), la méthode d'observation participante en immersion donne accès aux pratiques au moment où elles se produisent et à la propagation de leur influence au sein de l'organisation et au sein de l'action au moment où elles se réalisent. Les résultats montrent que la méthode employée permet d'accéder à la dimension transformatrice des pratiques (Gherardi, 2019) et offre la possibilité d'une contribution à une théorie pratique de l'organisation en contexte extrême (Corradi et al., 2010). Plus précisément, dans le cadre théorique de la vision relationnelle du monde dans le courant de la stratégie comme pratique (Chia & Rasche, 2015), la méthodologie de recherche donne accès à l'influence des pratiques de *strategizing* en train d'être réalisées en contexte extrême par les praticiens (Rouleau, 2015). Ces travaux ouvrent également une porte pour une contribution aux développements des connaissances par une compréhension plus profonde des phénomènes organisationnels en contexte extrême visant la construction d'une théorie pratique de l'activité multi-niveaux de *strategizing* émergent chemin faisant (Langley, 2015 ; Bouty et al, 2019).



Au cours de l'observation participante en immersion, l'organisation évoluant en contexte extrême de type « risqué » a fait face à l'émergence d'un contexte de type « urgence » (Hällgren et al., 2018) consécutivement à l'occurrence d'un événement anticipé dans la conception de l'outil de production (alarme anti-chavirage), anticipé dans la planification stratégique (choix de route et de voiles) et anticipé dans la conduite opérationnelle (tolérance des réglages du pilote automatique et des voiles) dont l'intensité a atteint un seuil rendant la réalisation d'une crise irréversible par le dépassement soudain des capacités de gestion de l'organisation à tous ces niveaux d'anticipation. A plusieurs moments dans la séquence d'événements, les trois membres de l'unité stratégique agissant chacun dans une temporalité propre ont perçu l'irréversibilité et adopté, après une adaptation réactive très rapide, une pratique réflexive au moment où il s'est agi de préserver la vie à bord. Le rythme d'engagement dans la pratique réflexive a été très rapide pour à bord (de l'ordre de quelques secondes) et plus lent et décalé dans le temps (de l'ordre de plusieurs dizaines de minutes) pour le routeur à terre. L'engagement a eu lieu dès la perception d'indices par chacun des trois praticiens laissant supposer qu'un problème majeur est en train de se produire. Le réaligement des temporalités de pratiques entre les deux membres d'équipage s'est opéré lorsque les deux marins ont établi un contact physique direct conduisant à leur mise en sécurité dans l'habitacle alors que la plateforme est en train de se retourner dans un mouvement irréversible. Le réaligement des temporalités entre la terre et le bord s'est opéré plusieurs dizaines de minutes après le chavirage au moyen d'un échange oral direct. L'investigation réflexive relevée ici correspond à « l'alliance de la pensée et de l'action qui, partant du doute [...] interprété comme l'expérience d'une situation problématique [...] ressentie comme une surprise bloque le courant d'activité spontanée et déclenche des pensées et des actions dont l'objectif est de rétablir ce courant » (Argyris & Schön, 2001, p. 33, citant Dewey, 1929). Lorsque l'engagement dans l'action des participants est interrompu par la défaillance (le chavirage), les participants (après la phase de sauvegarde) se sont mis à considérer différemment les composantes de leur activité en les distinguant (Sandberg & Tsoukas 2011). Il s'agit d'une observation de transfert de mode d'activité depuis un accomplissement consciencieux (*absorbed coping*) vers une délibération thématique impliquée (*involved thematic deliberation*). Ce transfert constitue une manifestation de réflexivité en train de questionner une pratique. Notons que la réflexivité constitue elle-même une pratique connaissable.



L'extrait présenté de manière condensée, constitue un cas de confrontation d'organisation à une crise où les enjeux basculent en quelques secondes de la recherche de performance à la sauvegarde de la vie humaine. À l'échelle du bateau, il s'agit d'une disparition brutale d'enjeux liés à la performance sportive. Il ne reste alors plus que les enjeux liés à la préservation de la vie, qui étaient déjà présents avant la crise mais avec une priorité moindre en matière de ressources de traitement. Une fois les enjeux liés à la préservation de la vie des deux membres en mer, l'enjeu dominant se situe au niveau de la survie de l'organisation dans son ensemble (pas seulement l'unité stratégique) après la survenance de la crise. Nous constatons la recomposition de l'ingénierie des choix au travers des changements de pratiques décisionnelles observées à chaque début de phase et effectuées sur une durée très brève (estimée à moins de 2 heures). Les deux changements de pratiques décisionnelles mettent en évidence le polymorphisme au cours du temps de l'organisation habituée à évoluer en contexte extrême et sa capacité à adopter un fonctionnement performant en fonction des circonstances changeantes. Il s'agit d'une forme d'organisation contingente à transformation rapide. Nous en déduisons que les enjeux dominants de l'action ont une influence significative et directe sur l'organisation évoluant en contexte extrême. Lorsqu'on se place du point de vue de l'action considérée comme un processus historique matérialisé par un flux d'événements, il apparaît, d'une part, une éphémérité des enjeux qui caractérisent les phases de l'action, et d'autre part une adaptation de l'organisation aux enjeux. L'adaptation se produit de manière différenciée au sein de l'organisation en contexte extrême selon deux modes en fonction des circonstances : le mode de l'anticipation ; le mode de la réaction.

Il s'agit ici bien plus qu'une forme d'adaptabilité par rapport aux circonstances, il s'agit d'une transformation en profondeur de l'organisation, visible dans les modalités d'exercice des pratiques de choix stratégiques en contexte extrême. Nous inférons de ce cas empirique qu'en contexte extrême, l'aptitude de l'organisation à se transformer en cohérence avec les enjeux de l'action constitue une condition essentielle de performance, où la nature de la performance peut elle-même varier.

A l'examen de la séquence d'activités opérationnelles enchâssées dans une activité stratégique, il ressort que les organisations de course au large en multicoque Ultime s'apparentent à des organisations de haute fiabilité où la notion de sûreté contient des dimensions temporelles opérationnelles et stratégiques plurielles se matérialisant en pratiques dans l'action (Weick & Sutcliffe, 2007 ; Gherardi, 2008 ; Bieder et al., 2018) révélées au



moment de la réalisation d'une crise excédant temporairement les capacités de traitement opérationnel de l'organisation (Sandberg et Tsoukas, 2020).

CONCLUSION

L'étude apporte un éclairage inédit sur un phénomène organisationnel singulier paroxystique : une gestion de crise vitale dont l'issue a été sans dommage physique grave pour l'équipage. Ce cas ressort comme représentatif des contextes extrêmes de type « urgence » (Hällgren et al. 2018) dans la mesure où les effets produits par un événement moteur, devenant soudainement néfaste du fait de son intensité, situent les enjeux de l'action au niveau de la préservation de la vie avec une pression temporelle très forte. En croisant le point de vue de l'action et celui de l'organisation, l'approche par la pratique permet d'établir des relations entre la temporalité de l'action, rythmée par la succession d'événements (Chia, 1999 ; Jarzabkowski, 2004), et les temporalités organisationnelles plurielles (Gherardi & Strati, 1988 ; Orlikowski & Yates 2002), rythmées ici par les effets irréversibles de l'émergence d'une crise (Williams et al., 2018). Interpréter les phénomènes organisationnels et les événements en cours d'action ressort, à travers une pratique transformatrice réalisée, comme une condition stratégique pour gérer les changements sous forte pression. La concentration des fonctions de dirigeant, stratège et opérateur au sein d'une unité organisationnelle resserrée, observée en temps réel, permet de saisir l'influence des pratiques de *strategizing* en train de se faire y compris à l'échelle micro (Johnson et al, 2003).

Au-delà des relations entre événements et pratiques de *strategizing* en contexte extrême, nous avons montré l'influence dans l'action des décalages temporels entre les effets des événements et les effets des pratiques. La mise en perspective sous forme de trajectoires d'effets et de décalages de trajectoires d'effets dans l'action suggèrent, en contexte extrême, un axe de travail prometteur en matière d'anticipation stratégique et d'anticipation de changement de temporalités (Roubelat, 2016 ; Marchais-Roubelat & Roubelat, 2016). Combiner, en fonction des circonstances de l'action et des rythmes propres de l'organisation, la réactivité et l'anticipation pourrait renforcer la performance de l'organisation en contexte extrême risqué et en situation de crise en particulier. Un champ d'investigation sur le couple anticipation-réactivité en relation avec l'émergence d'événements s'offre à nous (Marchais-Roubelat & Mondon 2020) au moyen d'une approche par la pratique (Gherardi, 2016).



RÉFÉRENCES

- Allard-Poesi, F. & Giordano, Y. (2015). Performing Leadership “In-Between” Earth and Sky. *M@n@gement*, 18(2), 103-131.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (2001). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*. De Boeck Supérieur, Paris.
- Avenier, M.-J. (2009). Franchir un fossé réputé infranchissable : construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique, *Management & Avenir*, 30(10), 188–206.
- Baumard, P. (2015). *Le vide stratégique*, CNRS éditions, Paris.
- Bieder, C., Gilbert, C., Journée, B. & Laroche, H. (2018). *Beyond Safety Training: Embedding Safety in Professional Skills*. Springer Briefs in Safety Management, Springer.
- Bouty, I. & Drucker-Godard, C. (2011). Emergence de l’agir collectif dans la course à la voile : rythme et coordination. *Management et Avenir*, 41(1), 435-448.
- Bouty, I. & Drucker-Godard, C. (2019). Managerial work and coordination: A practice-based approach onboard a racing sailboat. *Human Relations*, 72(3), 565-587.
- Bouty, I., Godé, C., Drucker-Godard, C., Lièvre, P., Nizet, J. & Pichault, F. (2012). Coordination practices in extreme situations. *European Management Journal*, 30(6), 475-489.
- Bouty, I., Gomez, M. L. & Chia, R. (2019). Strategy emergence as wayfinding. *M@n@gement*, 22(3), 438-465.
- Chia, R. (1999). A “rhizomic” model of organizational. Change and transformation: Perspective from a metaphysics of change. *British Journal of Management*, 10(3), 209-227.
- Chia, R. & Rasche, A. (2015). Epistemological Alternatives for Researching Strategy as Practice : Building and Dwelling Worldviews, In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, D. & E. Vaara (Eds.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 44-57). Cambridge University Press.
- Corradi, G., Gherardi, S. & Verzelloni, L. (2010). Through the practice lens : Where is the bandwagon of practice-based studies heading ? *Management Learning*, 41(3), 265-283.
- Dewey, J. (1929). *The quest for certainty : a study of the relation of knowledge and action*, Balch and Company, New York.
- Gherardi, S. (2016). To start practice theorizing anew : The contribution of the concepts of agencement and formativeness. *Organization*, 23 (5), 680-698.
- Gherardi, S. (2019). *How to conduct a practice-based study: Problems and methods*. Second edition, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Gherardi, S. & Strati, A. (1988). The temporal dimension in organizational studies. *Organization studies*, 9(2), 149-164.
- Giordano, Y. (2019). Les organisations en contextes extrêmes, In S. Liarte (Eds.) *Les grands courants en management stratégique* (pp. 445-472). EMS Editions, Caen.
- 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.
- Giordano, Y. & Rickli, R. (2013). Experts en relation distante, le cas d’un routage météorologique sur la voie nord de l’everest In *Actes de la 18e conférence de l’association information et management*, Lyon.



- Godé, C. & Lebraty, J.F. (2013). Improving decision making in extreme situations: The case of a military Decision Support System. *The International Journal of Technology and Human Interaction*, 9(1), 1-17.
- Guarnelli, J., Lebraty, J.F. & Pastorelli, I. (2016). Prise de décision et contextes extrêmes. le cas des acteurs d'une chaîne des secours d'urgence. *Revue française de gestion*, 257(4), 111-127.
- Hällgren, M., Rouleau, L. & De Rond, M. (2018). A matter of life or death: How extreme context research matters for management and organization studies. *Academy of Management Annals*, 12(1), 111-153.
- Hannah, S.T., Uhl-Bien, M., Avolio, B.J. & Cavarretta, F.L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897-919.
- Hoffman, R. & Klein, G., (2017). Challenges and Prospects for the Paradigm of Naturalistic Decision Making, 11 (1), 97-104.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice : recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560.
- Jarzabkowski, P., Balogun J. & Seidl, D. (2007). Strategizing : The challenges of a practice perspective, *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view? *Journal of Management Studies*, 40(1), 3-22.
- Lagadec, P. (2012). Gestion de crise : nouvelle donne. *Sécurité et stratégie*, 10(3), 50-52.
- Langley, A. (2015). The ongoing challenge of developing cumulative knowledge about strategy as practice, *In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, D. & Vaara E. (Eds.) Cambridge Handbook of Strategy as Practice (pp. 111-127)*, Cambridge University Press.
- Langley, A., Mintzberg, H., Pitcher, P., Posada, E. & Saint-Macary, J. (1995). Opening up decision making : the view from the black stool. *Organization Science*, 6(3), 260-279.
- Langley, A. & Klag, M. (2019). Being Where? Navigating the Involvement Paradox in Qualitative Research Accounts. *Organizational Research Methods*, 22(2), 515-538.
- Lebraty, J.F. (2013). SI et situations extrêmes, *Systèmes d'information et management*, 18(1), 3-10.
- Lièvre, P. (2016). État et développement d'un programme de recherche : Management des situations extrêmes. *Revue française de gestion*, 257(4), 79-94.
- Macquet, A. & Stanton, N.A. (2014). Do the coach and athlete have the same "picture" of the situation? Distributed situation awareness in an elite sport context. *Applied Ergonomics*, 45(3), 724-733.
- Marchais-Roubelat, A. (2000). *De la décision à l'action, Essai de stratégie et de tactique*, Economica, Paris.
- Marchais-Roubelat, A. & Mondon, S. (2020). Pratique d'anticipation et anticipation de pratiques : événement, imprévu et stratégie, *In actes de la XXIXe conférence internationale de management stratégique*, Toulouse.
- Marchais-Roubelat, A. & Roubelat, F. (2016). Dominance, stakeholders' moves and leadership shifts: New directions for transforming futures. *Futures*, 80, 45-53.



Miles, M.B., Huberman, A.M. & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis, a methods sourcebook*, fourth edition, SAGE.

Mintzberg, H. (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris.

Mollo, V. & Falzon, P. (2004). Auto and allo-confrontation as tools for reflective activities, *Applied Ergonomics*, 35(6), p. 531–540.

Mondon, S. & Marchais-Roubelat, A. (2017). Decision processes in action at sea, a methodological challenge for real world research In Gore J. & Ward P. (Eds.) *Naturalistic Decision Making and Uncertainty*. Proceedings of the 13th Bi- Annual Naturalistic Decision Making Conference, Bath University, Bath.

Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures : A practice lens for studying technology in organizations, *Organization Sciences*, 11(4), p. 367–472.

Orlikowski, W.J. (2015). Practice in research: phenomenon perspective and philosophy, In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, D. & Vaara E. (Eds.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 33-43). Cambridge University Press.

Orlikowski, W.J. & Yates, J. (2002). It's about time : Temporal structuring in organizations. *Organization Science*, 13 (6), 684-700.

Pailleux, J., Geleyn, J.-F., El Khatib, R., Fisher, C., Halrud, M., Thépaut, J.-N., Rabier, F. Anderson, E., Salmond, D., Burrige, D., Simmons, A. & Courtier, P. (2015). Les 25 ans du système de prévision numérique du temps IFS/Arpège. *La Météorologie*, 8(89), 18-27.

Roubelat, F. (2016). Mouvement, planification par scénarios et capacités d'action, enjeux et propositions méthodologiques, *Stratégique*, 3(113), 168-188.

Rouleau, L. (2015). Studying strategizing through biographical methods: narratives of practices and life trajectories of practitioners, In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, D. & Vaara E. (Eds.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 111-127). Cambridge University Press.

Roux-Dufort, C. (2009). The devil lies in details ! how crises build up within organizations, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 4-11.

Sandberg, J. (2005). How do we justify knowledge produced within interpretive approaches ?, *Organizational research methods*, 8(1), 41-68.

Sandberg, J. & Tsoukas H. (2011). Grasping the logic of practice : theorizing through practical rationality. *Academy of Management Review*, 36 (2), 338-360.

Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2020). Sensemaking Reconsidered: Towards a broader understanding through phenomenology. *Organization Theory*, 1(1), 1-34.

Tsoukas, H. (2015). Making strategy: meta-theoretical insights from Heideggerian phenomenology, In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, D. & Vaara E. (Eds.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 58-77). Cambridge University Press.

van der Vegt, G.S., Essens, P., Wahlstrom, M. & George, G. (2015). Managing Risk and Resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971-980.

Weick, K.E. (2002). Real-time reflexivity: prods to reflection. *Organization Studies*, 23(6), 893-898.

Weick, K.E. (2007). The generative properties of richness. *Academy of Management Journal*, 50(1), 14-19.



Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2007). *Managing the unexpected, resilient performance in an age of uncertainty*, John Wiley and Sons, San Francisco.

Whiteman, G. & Cooper, W.H. (2011). Ecological sensemaking. *Academy of Management Journal*, 54(5), 889-911.

Williams, T., Gruber, D., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D. & Zhao, E.Y. (2018). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.

ANNEXE

Tableau 2. Verbatims des praticiens situés au sein de la séquence d'action.

DATE	SOURCE	EXTRAIT
Samedi 24 octobre 2015 à 7h30 – point d'info stratégie de l'unité stratégique		
Samedi 24 octobre 2015 à 19h – définition de la stratégie de course par l'unité stratégique		
24 octobre 2015 à 19h : dernière déclaration avant départ	Skipper L & co-skipper R	« Dernière mise au point de la météo avant le départ » « il y aura encore un petit briefing demain matin, rapide pour voir les évolutions de la nuit, mais à 90 % à 95 % on connaît à peu près la route, on sait ce qui nous attend » « très difficile de naviguer correctement dans de la grosse mer » « privilégier une route qui nous emmène à la fois dans le sud et dans l'ouest aussi » « il va falloir doser » « ce point de décision là jouera aussi beaucoup sur les stratégies suivantes aussi » « il faut bien peser tout ça » « d'ici le départ on va encore bien tergiverser et après le départ aussi » « par rapport à des bateaux de 30m ça ne va pas être facile de jouer à égalité » « il va falloir jongler entre la grosse mer et les bascules de vent » « il va falloir aussi passer tout ça sans casser les bateaux et pouvoir sortir avec un bateau indemne en ménageant les bonshommes » « on va avoir une belle première nuit, je pense qu'on va être assez rapide, voire très rapide peut-être, après un départ dans le tout petit temps, et puis après le saute-moutons va commencer, donc après on ira pas très vite pour des bateaux comme ça, mais bon, à bord ça va vomir son quatre heure » « on ira pas très vite pour des bateaux comme ça »
Dimanche 25 octobre 2015 à 7h30 – Actualisation des routes possibles (discussion)		
Dimanche 25 octobre 2015 à 9h – Départ du ponton		
Dimanche 25 octobre 2015 à 11h56 – Actualisation des routes possibles		
Dimanche 25 octobre 2015 à 13h30 – Départ de la course		
Dimanche 25 octobre 2015 à 21h30 – Actualisation des possibilités de route (D → L et R)		
Lundi 26 octobre 2015 - 1h – Annonce choix de la route (L → D)		
Lundi 26 octobre 2015 - 3h - bifurcation irréversible des routes (Ouessant)		
Lundi 26 octobre 2015 - 10h10 – Analyse des possibilités de route (D → L et R)		
Lundi 26 octobre 2015 à 21h30 – Accusé réception des information (R → D)		



Lundi 26 octobre 2015 à 20h15 – Chavirage (L intérieur, R sur le pont)		
Lundi 26 octobre 2015 à 21h30 – Information du chavirage (L → D) puis relai de D vers proches, équipe et direction de course		
Lundi 26 octobre 2015 à 23h04 – Annonce publique du chavirage par la direction de course		
Mardi 27 octobre 2015 à 16h20 -Déclenchement de la balise de détresse (L)		
Mardi 27 octobre 2015 17h40 -Evacuation par hélitreuillage de la marine espagnole		
27 octobre 2015 à 19h 1ere déclaration après chavirage départ	Skipper L	<p>« Je n'ai pas vu grand-chose car j'étais dans le bateau. On était au près, sous trinquette, dans de la mer, avec entre 15 et 17 nœuds de vent. Dix minutes avant, avec Bilou, on se posait la question de savoir s'il fallait qu'on déroule le solent ou pas. Je ne sais pas ce qui s'est passé, j'ai juste eu le temps de bondir et d'attraper Bilou pour l'attirer dans la descente. Est-ce que c'est le fait d'une vague ou d'une survente ou bien des deux, c'est difficile à dire... C'est dur parce que nous avons passé le plus gros du mauvais temps et que la météo allait vraiment en s'arrangeant. »</p> <p>« J'ai déjà vécu ça il y a deux ans. Revivre deux fois de suite la même chose, ça commence à faire beaucoup. Je n'ai pas pensé à la Transat mais au bateau, à toute cette somme de boulot et d'énergie que nous avons dépensé pour que le Maxi80 Prince de Bretagne soit comme il est. C'est terrible de voir tous ces efforts foutus en l'air en l'espace de deux secondes et de penser aux conséquences qu'il va y avoir derrière. »</p> <p>« Hier soir, quand j'ai appelé D, il m'a annoncé des vents de plus en plus forts, précisant que ça pourrait monter jusqu'à 40 nœuds dans la soirée de jeudi. Cet après-midi, il y avait déjà cinq à six mètres de creux et ça soufflait à 30 nœuds. Je me suis dit que ça ne valait pas la peine de se mettre en danger à deux dans une mer pas loin d'être démontée. J'ai quand même fait en sorte de larguer le grément pour soulager le bateau. J'y suis parvenu après deux bonnes heures passées dans l'eau »</p>
Suivi distant de la dérive de la plateforme (balise et modélisation)		
Remorquage		
Arrivée au port d'attache		
Mise au sec du trimaran au chantier		
Mai 2016 : auto-confrontation	Skipper L	« euh ouais après le vent il est dur » « au début de ce bord là on fait un bord qui était, qui était bien, et puis après, ça s'est mis à refuser » « et c'est revenu, ben au moment du chavirage c'était un ... un ... un ... une ... une belle droite ... euh forte »
Nov. 2017 : auto-confrontation	Co-skipper R	« danger pour la plateforme d'aller prendre un peu de, euh baston » « dans le sud du Golfe le vent à mollit un peu, c'était instable » « on virait ça refusait, on virait ça refusait, c'était foireux »