

La coordination implicite dans une organisation temporaire : le cas des cellules de crise vierges

Michael BABIN

Université de Technologie de Troyes

michael.babin@utt.fr

Guillaume DELATOUR

Université de Technologie de Troyes

guillaume.delatour@utt.fr

Patrick LACLEMENCE

Université de Technologie de Troyes

patrick.laclemence@utt.fr

Paul-Henri RICHARD

Université de Technologie de Troyes

paul-henri.richard@utt.fr

Résumé :

Les organisations temporaires sont un champ théorique émergent, intéressant pour décrire les organisations qui n'ont pas vocation à se structurer sur le temps long. Cependant, les mécanismes d'évolution associés à ces organisations restent peu décrits. Cet article s'intéresse à décrire les conditions d'émergence de la coordination implicite au sein des organisations temporaires. Le contexte empirique est celui des cellules de crise. Ce sont de petits état-major déployés dans toute organisation, qu'elle soit du secteur public ou privé. Elles sont mises en œuvre dans le but d'accompagner la gestion d'un évènement particulier impactant les enjeux de l'organisation. La démarche méthodologique utilisée s'appuie sur une analyse qualitative inductive basée sur une étude chronologique d'évènements au sein de plusieurs épisodes distincts de management. Un corpus de données riche est obtenu grâce à un dispositif de recueil de données basé sur la réalisation de trois simulations d'exercices de crise. La particularité de ces simulations est qu'elles sont menées sur des cellules de crise dites « vierges » c'est-à-dire constituées de personnes qui ne se connaissent pas. Trois conditions d'émergence de la coordination implicite sont identifiées : la présence d'un acteur pivot, la confiance rapide et la conscience de la situation.

Mots-clés : action collective, organisation temporaire, cellule de crise, coordination implicite.

1. INTRODUCTION

Les situations d'incertitude ont une incidence importante sur la coordination des équipes. C'est particulièrement le cas dans les situations de gestion à fort enjeux, tels que les projets stratégiques, ou encore la conduite d'opérations sensibles. Cette étude s'intéresse à une situation de gestion particulière qu'est la mise en œuvre d'une cellule de crise. Les cellules de crise sont de petits état-major déployés dans toute organisation, qu'elle soit du secteur public ou privé. Elles sont mises en œuvre dans le but d'accompagner la gestion d'un événement qui survient et impacte les enjeux de l'organisation. La cellule de crise est une organisation spécifique qui répond à la déstabilisation provoquée lors d'une crise organisationnelle (Pearson & Clair, 1998). Les cellules de crise sont donc des organisations éphémères, activées lorsque des circonstances particulières le nécessitent.

Etudier ces organisations particulières nécessitent un cadre conceptuel permettant de prendre en charge la question particulière de la temporalité. Dans cette perspective, cette étude mobilise le champ théorique des organisations temporaires (OT). Ces organisations sont définies comme des structures construites socialement mettant en concert un collectif dont le but est de réaliser une tâche spécifique dans un temps déterminé, et qui entraînera une évolution de la structure initiale. Ce papier s'inscrit dans les débats sur les organisations temporaires. La littérature aborde depuis quelques temps le modèle des 4T de Lundin & Soderholm en proposant de détailler et d'interrelier chacune des composantes. Peu de chercheurs ont examiné le fonctionnement interne des organisations temporaires (Meyerson & al. 1996). Plusieurs mécanismes ont été abordés dans la littérature mais l'un d'entre eux a été peu étudié : il s'agit de la coordination (Bechky, 2006). L'étude de la coordination est intéressante pour deux raisons. D'une part la coordination est omniprésente au sein des organisations et a un rôle prépondérant à jouer dans les organisations temporaires, puisqu'elles sont soumises à des contraintes extérieures fortes. D'autre part, la coordination comme une pratique montre un intérêt croissant dans la communauté de chercheurs. En effet, on s'intéresse de plus en plus à la capacité des acteurs à se coordonner en temps réel, pendant l'action qui est en cours (Wolbers & al., 2018) avec des mécanismes de coordination émergents.

Parmi les mécanismes de coordination émergents nous proposons d'étudier les mécanismes de coordination implicite en suivant les travaux de Rico & al. (2008). Comme le souligne Serfaty & al., (1993) le mécanisme permettant de maintenir et d'améliorer la performance d'une équipe réside dans sa capacité à passer d'une coordination explicite vers une coordination implicite (Kleinman et Serfaty, 1989 ; Orasanu, 1990). L'intention de l'article est d'essayer de comprendre cette mécanique d'action collective, plus précisément de comprendre les conditions

d'émergence d'une coordination implicite. Nous formulons donc la question de recherche suivante : Quelles sont les conditions d'émergence d'une coordination implicite au sein d'une organisation temporaire ?

L'intérêt que porte ce papier est prépondérant dans le cadre des équipes nouvellement formées au sein des OT. En effet, l'OT étant limité dans le temps, il est impératif que l'équipe puisse se coordonner rapidement afin d'être performante dans des délais correspondant à la résolution de l'évènement.

Nous étudions dans cette optique des cellules de crise que nous nommerons « vierges » dans le sens où les personnes qui interagissent dans ces dernières ne se connaissent pas en amont et n'ont pas d'organisation de gestion de crise définie a priori. Les données collectées sont issues de vidéos dans lesquelles les groupes se réunissent pour simuler la gestion d'une crise organisationnelle au sens de Pearson & Clair (1998).

Nous contribuons théoriquement à la théorie sur les organisations temporaires en proposant la mise en évidence de mécanismes de coordination implicite au sein des OT. Nous contribuons également aux travaux sur la coordination dans l'action en proposant trois conditions d'émergence d'une coordination implicite : la confiance rapide, la présence d'un l'acteur pivot et la conscience de la situation.

2. LES ORGANISATIONS TEMPORAIRES

2.1 UN CADRE CONCEPTUEL PERTINENT POUR ETUDIER LES CELLULES DE CRISE

Les premières recherches sur les organisations temporaires sont attribuées aux travaux de Miles (1964) portant sur les systèmes temporaires. Il met en évidence l'impact du temps sur les organisations. Cette innovation montre l'effervescence de ces nouvelles organisations qui marque un tournant avec les recherches en management qui se focalisaient jusqu'alors sur les industries et sur les secteurs dont les activités sont relativement continues (Baraldi & Waluszewski, 2005).

L'autre moment marquant de la recherche sur les organisations temporaires est la parution d'un article de Lundin & Soderholm (1995) dans le *Scandinavian Management Journal*. Il propose notamment une définition de ces OT : une OT est une structure construite socialement qui met en concert un collectif dont le but est de réaliser une tâche spécifique dans un temps déterminé, et qui entraînera une évolution de la structure initiale. Cette définition est intéressante puisqu'elle met en évidence la dimension particulière de l'organisation, qu'elle soit pensée a priori ou émergente, d'un groupe de personnes chargés de mettre en œuvre une tâche spécifique identifiée dans un espace-temps contraint avec une nécessité de transformation pendant ou après

la tâche. Ainsi, comme le souligne Bakker (2010), de nombreuses recherches empiriques ont vu le jour en lien avec les productions théâtrales (Goodman et Goodman, 1976), les équipes d'intervention d'urgence (Weick & Roberts, 1993), et les comités d'organisation d'événements sportifs (Løwendahl 1995).

Le modèle des 4T de Lundin & Soderholm (1995) inclue la présence d'une équipe, d'une tâche, d'une temporalité, et d'une évolution de la structure (transition).

2.2 LA CELLULE DE CRISE VIERGE COMME UNE ORGANISATION TEMPORAIRE

Le modèle des 4T de Lundin & Soderholm (1995) inclue la présence d'une équipe, d'une tâche, d'une temporalité, et d'une évolution de la structure (transition). De manière similaire aux autres organisations temporaires, les cellules de crise n'ont pas vocation à durer dans le temps.

Equipe

L'équipe est considérée comme un ensemble de personnes potentiellement diversifié (Goodman & Goodman, 1976) ou une action collective comme l'indique Packendorff (1995). Au sein de notre étude, l'équipe correspond au groupe restreint de personnes composant la cellule de crise. Selon les environnements professionnels, ce groupe est constitué de personnes de niveaux de compétence et de proximité relationnelles variés. Par exemple, les cellules de crise de petites communes sont généralement constitués d'élus peu ou pas formés, mais travaillant régulièrement ensemble. A l'inverse, les grandes entreprises mettent en œuvre des cellules de crise composées de cadres formés, mais avec peu ou pas d'interaction dans leurs situations de travail quotidienne.

Temps

Le temps peut être associé à une date de fin prédéterminée (Packendorff, 1995), il est également nommé espace-temps contraint (Goodman & Goodman, 1976). La notion de temporalité correspond à la durée d'activation de la cellule de crise. Les cellules de crise sont activées dans certaines conditions particulières, généralement dans le cadre d'une organisation de crise (Wolbers & Boersma, 2013) et lors de l'occurrence d'un événement impactant les enjeux de l'organisation. Elles sont ensuite désactivées, lorsque les pressions subies à l'origine de l'activation de la cellule de crise s'atténuent ou disparaissent. On peut citer par exemple, les cellules de crise généralement activés sur ordre du décideur (responsable politique ou chef d'entreprise) lors de l'occurrence d'événements impactant gravement les enjeux de l'organisation, et qui nécessite une réponse.

Tâche

La tâche peut être soit considérée comme unique (Goodman & Goodman, 1976) avec une notion de performance associée (Packendorff, 1995). Néanmoins, elle est la plupart du temps

composée de nombreuses sous tâches (Løwendahl 1995). Dans le cadre de la cellule de crise, la tâche renvoie aux différentes activités de gestion réalisées par le groupe. Ces activités correspondent à plusieurs objectifs associés à la résolution de l'évènement problématique en cours, et sont spécifiques à la cellule de crise, dans leurs types, et leurs mises en œuvre. Ainsi, une cellule de crise, quelle que soit son environnement professionnel, réalise trois types d'activités : la construction d'une représentation partagée, la coordination externes des parties prenantes, et l'aide à la décision au profit du décideur.

Transition

Enfin, la notion de transition renvoie à l'effet de transformation ou d'évolution (Lundin & Söderholm, 1995) initié au sein de l'organisation temporaire. La cellule de crise est porteuse de transformation au sein du groupe qui la compose. Cette expérience managériale a des effets par exemple en termes de compétences issues de la gestion des conséquences de l'évènement, du socle de connaissance commun qui a émergé de la cellule de crise, ou encore de l'expérience relationnelle commune qu'ont partagé les membres de la cellule de crise. Les effets de ces transformations sont particulièrement visibles sur la constitution des futures cellules de crises, en matière de constitution de la future équipe, de la future tâche, et des ressources qui seront demandées.

Ainsi, une cellule de crise peut être définie comme un petit état-major travaillant au profit d'un décideur, lorsque son organisation fait face à un contexte de crise, ou contexte extrême (Hällgren & al., 2017). Celui-ci peut être comparé à une situation où la temporalité et l'incertitude neutralisent les efforts de gestion standardisés du quotidien, et nécessite la mise en œuvre de modalités de gestion particulière. Elle porte l'action collective d'un groupe restreint de membres, dans un espace-temps fini. Son objectif est de réduire la complexité de la situation et d'obtenir une représentation partagée et utile d'informations, permettant l'anticipation, la conception de plan d'actions, la prise de décision, et la coordination des parties prenantes associés à la gestion de l'évènement.

Dès lors qu'il subsiste une action collective, il est important pour les acteurs de se coordonner (March & Simon, 1967). De nombreux mécanismes ont été étudiés dans le cadre des OT tels que le leadership, l'incongruence cognitive, le turn-over (Burke & Morley, 2016). Or, les mécanismes de coordination sont peu étudiés par la littérature sur les OT (Bechky, 2006). Ainsi, l'étude des mécanismes de coordination dans une organisation temporaire comme les cellules de crise est intéressante du fait notamment des caractéristiques particulières de ces dernières. La difficulté à se coordonner est plus prégnante dans des organisations soumises à des contextes d'incertitude et de complexité en lien avec les évènements.

3. COORDINATION

3.2 LA COORDINATION COMME UNE PRATIQUE

Deux approches de la coordination sont complémentaires et évoluent en fonction du contexte. L'approche traditionnelle qui perçoit la coordination dès la conception et la coordination émergente qui postule que la coordination peut se faire dans l'action (Fernandes & al., 2016). Les théories traditionnelles sont moins dominantes aujourd'hui du fait de l'évolution de la nature du travail. En effet, la fabrication ainsi que la production ne représentent plus la majorité des organisations. Les études récentes portent une attention à la nature émergente de la coordination, cela permet d'étendre la compréhension de la coordination dans les organisations (Okhuysen & Bechky, 2009). Dans la littérature, plusieurs chercheurs ont utilisé la forme gérondive pour manifester le caractère dynamique d'un concept. C'est notamment le cas de Weick (1979) qui parle de « l'organisant » en consonance avec l'organisation. En ce qui concerne la coordination, le terme utilisé est le « coordinating » que nous nommerons « coordination en action » (Jarzabkowski & al., 2012). Plusieurs chercheurs l'ont utilisé avec des définitions propres. Argote (1982, p.423) propose que la « coordination en action » consiste à « ajuster ensemble les activités des membres de l'organisation » tandis que Ching & al., (1992) invite à suggérer la « coordination en action » comme une coordination qui se produit dans un contexte de tâches de résolution de problèmes continues et simultanées. Enfin, dans leur revue de littérature Okhuysen & Bechky (2009) invite à penser les mécanismes de coordination comme des entités qui ne sont pas, mais qui émergent de l'accomplissement de trois caractéristiques : la responsabilité, la prévisibilité et la compréhension commune.

Les recherches proposées invitent à comprendre les processus organisationnels complexes et à identifier dans la pratique comment les mécanismes de coordination évoluent et sont adoptés par rapport à la nature de l'interdépendance entre les services. Pour répondre à cette invitation à contribution, (Jarzabkowski & al., 2012) propose de l'étudier en lien avec l'approche de la théorie des pratiques pour déplacer l'attention sur la question de savoir comment des mécanismes de coordination stabilisés sont créés par la coordination. Ainsi, la théorie de la coordination révèle les pratiques par lesquelles les mécanismes de coordination sont socialement accomplis au fil du temps et dans l'action. Elle examine la relation réciproque entre les propriétés structurelles d'un mécanisme de coordination reconnu et désigné (Jarzabkowski 2004, Seidl 2007) et la façon dont les acteurs construisent et reconstruisent ce mécanisme à travers les activités de coordination.

Outre l'aspect pratique, des définitions de la coordination ont également émergé avec des caractéristiques communes identifiées : des personnes qui travaillent collectivement ; un travail

interdépendant ; un objectif, une tâche ou une partie d'un travail à réaliser (Okhuysen & Bechky, 2009). Parmi les définitions, celle proposée par Faraj & Xiao (2006, p.1157) qui définissent la coordination comme « un processus temporel et contextualisé de régulation des entrées et d'articulation des interactions pour réaliser une performance collective » est pertinente. En effet, cette définition met en évidence un processus contextualisé et dépendant du temps, processus important dans le cadre des organisations temporaires. Par exemple, dans leur étude sur les centres de traumatologie, les auteurs démontrent que la coordination se fait sur le terrain et au fur et à mesure de l'évolution de la situation (Faraj & Xiao, 2006).

Cela fait écho à l'incertitude qui règne autour des organisations temporaires. En effet, la coordination est affectée dès lors qu'ils subsistent une incertitude au sein des organisations et que des changements sont occasionnés (Bechky, 2006).

3.3 LES MECANISMES DE COORDINATION

Les mécanismes de coordination peuvent être définis comme des dispositions organisationnelles permettant aux individus de réaliser une performance collective (Okhuysen & Bechky, 2009) ou d'aider à la gestion des dépendances (March & Simon, 1958). Les mécanismes de coordination peuvent être utilisés de manière formelle ou non et sont considérés comme des éléments fondamentaux de la structure organisationnelle (Mintzberg, 1989, p.101). Les mécanismes de coordination doivent être suffisamment flexibles pour faire face aux conditions d'incertitude, (Argote 1982, Thompson 1967), à la nouveauté (Adler 1995) et à la complexité des problèmes (Adler 1995, Ching et al. 1992,) à laquelle ils doivent répondre afin de s'organiser. Il subsiste dans la littérature une certaine tension entre les mécanismes de coordination standardisés et ceux réalisés dans la pratique. Dans son étude, Adler (1995) propose une typologie basée sur les mécanismes de « coordination en action » et indiquent que la réalité empirique des tâches à effectuer incite les personnes à adopter des schémas mentaux de coordination plus riches.

Plusieurs limites sont exposées dans le cadre de l'utilisation du caractère statique des mécanismes de « coordination en action » (Adler 1995, Okhuysen et Bechky 2009). Premièrement, il s'avère que l'utilisation de ces mécanismes statiques dans des organisations soumises à de l'incertitude est peu utile (Argote 1982, Ching et al. 1992). Deuxièmement, le problème est exacerbé dès lors que l'organisation doit fournir un service, en effet, le service proposé rend la coordination des tâches incertaine et difficile à définir et à formaliser (Faraj et Xiao 2006). Troisièmement, la littérature s'est concentrée sur les activités pouvant être mesurées et formalisées à un moment donné, plutôt que d'examiner comment ces activités émergent lorsque les acteurs tentent d'obtenir des résultats organisationnels coordonnés au fil

du temps, dans l'action (Okhuysen et Bechky 2009). La coordination reste un sujet problématique afin d'établir quelles activités constituent la coordination et comment les acteurs accomplissent l'interdépendance des tâches nécessaires aux résultats organisationnels collectifs, en particulier dans des conditions d'incertitude, de nouveauté ou de changement (Jarzabkowski & al., 2012).

3.4 SE COORDONNER IMPLICITEMENT DANS UNE CELLULE DE CRISE VIERGE

La littérature distingue deux grandes familles de mécanismes : les mécanismes de coordination explicites et les mécanismes de coordination implicite. Les mécanismes de coordination explicites sont utilisés dès lors que les tâches sont routinières (March & Simon, 1958), ce sont des tâches qui restent prédictibles. La coordination implicite quant à elle est définie comme suit : il s'agit d'une « synchronisation des actions des membres sur la base d'hypothèses non exprimées sur ce que les autres membres du groupe sont susceptibles de faire » (Wittenbaum & al., 1996). En d'autres termes, la coordination implicite permet d'anticiper les actions et les tâches des autres membres de l'équipe afin de gérer les dépendances (Espinosa & al., 2002). Comme l'indique Cannon-Bowers & al. (1993), les équipes qui ont un niveau d'expertise et de performance élevé sont capables de coordonner leur comportement sans avoir besoin de communiquer (Cannon-Bowers et al., 1993). Une étude a identifié plus de vingt étiquettes et concepts de cognitions en équipe (Cannon-Bowers & Salas, 2001). On retrouve notamment les modèles mentaux partagés (Cannon-Bowers & al., 1993), la conscience de la situation de l'équipe (Endsley, 1995), la mémoire transactive (Liang et al., 1995), et l'esprit collectif (Weick & Roberts, 1993).

Dans ses travaux, Rico & al., (2008) définit la coordination implicite comme la connaissance partagée qui permet aux membres de l'équipe de savoir et d'anticiper les actions que les autres membres de l'équipe vont prendre. Il propose deux composantes associées à la coordination implicite : l'anticipation et l'ajustement dynamique. L'anticipation fait référence aux attentes des membres d'un groupe en ce qui concerne la tâche ou les actions à réaliser sans en être informé en amont. L'ajustement dynamique est en lien avec les actions prises par les membres afin d'adapter leur comportement.

Ainsi, la littérature met en avant un manque de compréhension sur la manière dont les mécanismes de coordination émergent (Okhuysen et Bechky 2009). Par ailleurs, la mise en œuvre d'une coordination implicite semble être un facteur prépondérant de la performance des équipes (Serfaty & al., 1993). En suivant les travaux de Rico & al., (2008) qui propose d'étudier les raisons de l'apparition de la coordination implicite et en se questionnant sur les mécanismes émergents de coordination implicite dans les OT (Bakker, 2010), nous proposons la question

de recherche suivante : Quelles sont les conditions d'émergence d'une coordination implicite au sein d'une organisation temporaire ?

4. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Notre étude s'intéresse principalement à la coordination implicite au sein d'organisations temporaires spécifiques que sont les cellules de crise. Pour répondre à cette question de recherche, nous mettons en œuvre une analyse qualitative inductive basée sur une étude chronologique d'évènements au sein de plusieurs épisodes distincts de management. Le contexte empirique étudié est celui des cellules de crise vierges. Un corpus de données riche est obtenu grâce à un dispositif de recueil de données spécifique basée sur la réalisation de plusieurs simulations.

4.1 CONTEXTE ET SELECTION DES CAS

Plusieurs travaux se sont intéressés à la question de la description et de la modélisation des cellules de crise, en particulier à travers la notion de Crisis Management Team (CMT). L'équipe de gestion des crises peut être composée de personnes provenant de la haute administration, des opérations techniques, des affaires publiques, des relations publiques, des relations avec les consommateurs, des relations avec les investisseurs et de la publicité. En d'autres termes, l'équipe de gestion des crises devrait comprendre du personnel de tous les services de l'organisation. Ce processus permet à l'organisation de répondre efficacement à une myriade de situations lorsqu'elle est confrontée à une crise. Les différentes études de ces conseils d'administration stratégiques montrent l'importance d'identifier les facteurs influençant leur efficacité, tels que la manière de créer les interactions, la composition de l'équipe, la connaissance associée aux tâches, la capacité à mettre en place un leadership, la culture organisationnelle (King, 2002), ou encore les modalités de formation associées (Haar & al., 2008). Le terme cellule de crise renvoie à plusieurs réalités différentes, et est utilisé pour décrire des organisations appartenant à des environnements professionnels variés, que ce soit en termes de taille d'organisation, de ressources disponibles, de type de production, ou encore de domaine public ou privé. Ainsi, le terme cellule de crise est utilisé de la même manière dans les grands services publics et dans les petites entreprises. Il est intéressant de distinguer cette variété d'organisation selon deux critères. Le premier critère concerne le niveau de professionnalisation. Il décrit la manière dont une organisation structure sa gestion de crise, en termes de formation des acteurs, de mise en œuvre d'une organisation de crise prédéterminée, et de mise en place d'un ensemble d'activités spécifiques (continuité d'activités, apprentissage organisationnel...), rendu possible grâce à l'allocation de ressources spécifiques.

Le second critère concerne la proximité relationnelle des membres de la cellule de crise. Il décrit de niveau de connaissance mutuelle a priori des membres, et leur expérience de travail commune, en particulier dans la situation de gestion particulière qu'est une cellule de crise. Ainsi, nous proposons dans notre cas d'étudier les cellules de crise vierges, possédant un niveau de professionnalisation et une proximité relationnelle faible des membres du groupe. Ce type de cellule décrit particulièrement les petites et moyennes entreprises, ou encore les petites collectivités, qui n'ont pas d'organisation de crise structurée, et dont les membres n'ont pas une expérience de gestion de crise commune.

4.2 COLLECTE DES DONNEES

Notre collecte de données s'appuie sur la réalisation de trois cursus de formation portant sur la gestion de crise, et intégrant la première simulation de chacun d'entre eux. Ces trois cursus de formation comprennent quatre simulations. Or, dans le cadre de cette étude, nous proposons d'étudier seulement les trois premières simulations de chaque cursus afin d'observer si la coordination implicite est présente alors que les participants ne se connaissent pas. Les participants à cette formation sont des professionnels en activités depuis au moins 3 ans. Leurs activités professionnelles sont en lien avec les compétences associées à la gestion des risques ou à la gestion de crise. Les différents profils sont issus du secteur public et industriel : responsable risque majeur collectivité locale, responsable QSE entreprise, expert en gestion des risques, sapeur-pompier, directeur général des services de collectivités, expert risque.

Notre étude mobilise trois séries de plusieurs types de données, correspondant à trois sessions de formation : des enregistrements vidéo, des questionnaires semi-directifs, et des débriefing collectifs, collectées en trois sessions :

- Session #1 : 1 simulation totalisant 3 heures de vidéos, 7 questionnaires semi-directifs individuels, 1 débriefing collectif totalisant 2,5h d'interactions.
- Session #2 : 1 simulation totalisant 3 heures de vidéos, 6 questionnaires semi-directifs individuels, 1 débriefing collectif totalisant 2,5h d'interactions.
- Session #3 : 1 simulation totalisant 3 heures de vidéos, 5 questionnaires semi-directifs individuels, 1 debriefing collectif de 2,5h d'interaction.

Enregistrement vidéo

Le dispositif de captation de données s'appuie sur une plateforme de simulation appelée « PRESAGES ». C'est une plateforme reproduisant une cellule de crise, instrumentée avec plusieurs capteurs : des caméras fixes et mobiles permettant de capturer des vues d'ensembles, et de zoomer sur des situations particulières intéressantes ; des micros collectifs permettant de capturer le contenu sonore d'ambiance, et des micros-cravates individuels permettant de

collecter les discussions interpersonnelles. La plateforme permet également de récupérer les supports d'interactions échangés durant chaque simulation (mails, tweet). L'ensemble du dispositif de captation est piloté depuis une régie qui permet d'adapter le recueil de données en fonction des besoins.

Questionnaires semi-directifs

Les données audio-visuelles présentées ci-dessus sont complétées par des questionnaires semi-directifs, remplis par les participants à l'issue de la simulation. L'objectif de ces questionnaires est de recueillir l'analyse à chaud des participants, ainsi que leur ressenti sur la simulation. C'est notamment ce questionnaire qui nous permet de vérifier le réalisme et le caractère immersif des simulations.

Débriefing collectif

Le débriefing collectif est un temps long d'échange entre les participants et les observateurs. Il permet de discuter plus en détails sur certains moments particuliers de la simulation, de décrypter l'action collective, et de repreciser les faits, au-delà des limites techniques imposées par la plateforme PRESAGES.

Ainsi, le recueil de données suit la séquence suivante :

- Jour 1 : 13h : briefing des participants
- Jour 1 : 14h à 17h : réalisation de la simulation
- Jour 1 : 17h à 18h : questionnaire semi-directif individuel
- Jour 2 : 14h à 17h : débriefing collectif

Dans cette séquence, le briefing a pour objectif de décrire les éléments contextuels du scénario, les conventions de simulation, et de décrire le dispositif de captation et d'enregistrement associés à la simulation. Ce corpus de données est intéressant à plusieurs titres. Premièrement, il s'appuie sur l'expérience de professionnels acculturés à la gestion des risques ou crises, placés dans une situation reproduisant ce qui pourrait se dérouler dans la réalité. Deuxièmement, ces données peuvent être considérées comme de première main, car elles sont issues d'une action collective directement observée. Troisièmement, bien qu'elles s'appuient sur un dispositif de formation, ces données sont construites en lien avec des objectifs scientifiques précis. Enfin quatrièmement, le matériau empirique est enregistré sur des pistes séparées. Cela permet une recherche précise d'une interaction dans le cadre de l'analyse, et une répétition de la visualisation lorsque c'est nécessaire, ce qui n'est pas le cas en phase d'observation directe en temps réel.

4.3 PRESENTATION DES CAS ETUDIÉS

Notre corpus de données s'appuie sur trois simulations identiques réalisées dans le cadre d'un cursus de formation continue. Chaque simulation s'appuie sur une ingénierie de conception de simulation basée sur des objectifs précis et une histoire prenant place dans un espace-temps réaliste. Chaque simulation est décrite selon plusieurs caractéristiques : le thème, le type de cellule de crise simulé, les caractéristiques spécifiques associées à la situation, et les rôles des participants. Dans chaque simulation, le rôle de décideur, qu'il soit public ou privé, est assuré par un membre de l'équipe d'animation, sur la base d'un profil et d'une posture recherchée. Le tableau suivant (tableau n°1) décrit les différentes caractéristiques associées à chaque simulation.

N° de simulation	Thème	Cellule de crise simulée/décideur	Caractéristiques de la simulation	Rôle des participants
10	Perte de confinement de singes infectés dans une entreprise de biotechnologie	Cellule de crise de l'entreprise de biotechnologie / chef d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Forte incertitude associées aux évènements. • Fort impact sur les enjeux majeurs de l'organisation. 	Participant 11 : responsable R et D Participant 12 : responsable QSE Participant 13 : responsable production Participant 14 : responsable administratif et financier Participant 15 : secrétaire Participant 16 : responsable ressources humaines Participant 17 : responsable communication
20	Perte de confinement de singes infectés dans une entreprise de biotechnologie	Cellule de crise de l'entreprise de biotechnologie	<ul style="list-style-type: none"> • Forte incertitude associées aux évènements. • Fort impact sur les enjeux majeurs de l'organisation 	Participant 21 : responsable des ressources humaines Participant 22 : responsable administratif et financier Participant 23 : responsable production Participant 24 : responsable communication Participant 25 : responsable QSE Participant 26 : responsable recherche et développement
30	Perte de confinement de singes infectés dans une entreprise de biotechnologie	Cellule de crise de l'entreprise de biotechnologie	<ul style="list-style-type: none"> • Forte incertitude associées aux évènements. • Fort impact sur les enjeux majeurs de l'organisation. 	Participant 31 : responsable des ressources humaines Participant 32 : responsable production Participant 33 : responsable communication Participant 34 : responsable QSE Participant 35 : responsable recherche et développement

Tableau 1 : Caractéristiques des données

De nombreux travaux se sont intéressés aux méthodes d'expérimentation basées sur la simulation, en particulier dans le domaine de la formation (McCreery, 2003 ; Shapiro & al., 2008). La simulation a pour avantage de reproduire une véritable expérience de management par la création d'un environnement interactif, qui reproduit le plus fidèlement possible une situation de travail individuelle ou collective. Elle est particulièrement adaptée à la reproduction de situations interprofessionnelles peu routinières, voire rares (Waller & al., 2014). Elle permet de construire des situations hautement dynamiques, intégrant des dispositifs technologiques, et caractérisées par un environnement de complexité, d'incertitude, et de forts enjeux. A titre d'exemple, dans le domaine médical, la formation basée sur la simulation permet aux soignants d'analyser et de répondre à des situations simulées réalistes sans mettre en danger les patients. Elle permet enfin de mettre en situation de manière répétée des scénarios préconçus, répondant à des objectifs scientifiques ou pédagogiques spécifiques (Wehbe-Janek & al., 2012), tout en garantissant un environnement d'expérimentation ou d'apprentissage sûr, et non dépendant de perturbations de la vie quotidienne. En outre, pour faire émerger des comportements fidèles à ceux que les participants pourraient avoir face à une situation réelle, une simulation doit satisfaire à des critères de réalisme et d'immersion. Ces deux conditions sont nécessaires pour permettre une validation scientifique du dispositif.

Les conditions de réalisme

Le réalisme peut être défini comme la capacité à faire en sorte qu'une expérience de gestion simulée corresponde à une situation réelle. Dans le cadre de notre étude, les simulations mises en œuvre sont conçues de différentes manières permettant de construire un niveau de réalisme suffisant. La première condition concerne la conception des scénarios. Le fil de l'histoire est similaire à celui vécu par les personnes en charge lors de l'évènement réel. Également, les injections associées aux scénarios s'appuient en grande partie sur les documents réels. C'est par exemple le cas pour les messages médias, ou encore certains compte-rendu de situation. La deuxième condition de réalisme est la fourniture d'un dossier d'exercice aux participants, préalablement à la simulation. Ce dossier intègre des éléments d'organisation de crise basés sur les procédures réelles. Certaines conditions obligent la simulation à s'écarter de la réalité. C'est par exemple le cas avec certaines convention de simulation nécessaires à la sécurité de l'ensemble des participants (par exemple, les capacités de déplacement limitées à la salle de simulation, ou encore l'utilisation de lignes téléphoniques spécifiques). Les différents questionnaires post-exercices ont montré que ces conditions ne dégradent pas suffisamment le réalisme pour mettre en jeu la validité de la simulation.

Les conditions d'immersion

L'immersion peut être définie comme la capacité d'une simulation à projeter et maintenir le participant dans une expérience de gestion fictive. Dans le cadre de notre étude, plusieurs conditions garantissent l'immersion des simulations. La première condition concerne la mise en place d'une cellule animation en miroir de la salle de simulation. Cette cellule, composée d'intervenants professionnels, permet de mettre en place un dialogue réaliste avec les participants. Intervenant dans leur propre champ de compétence professionnelle, les animateurs possèdent les connaissances, le discours et la posture associée à leur métier. La deuxième condition concerne le « silhouettage » de la salle de simulation. L'agencement, la décoration et l'équipement de la salle sont évolutifs, et s'adaptent aux conditions telles qu'elles pourraient exister dans la réalité.

Dans l'objectif d'analyser les caractéristiques de la coordination implicite au sein d'une organisation temporaire qu'est la cellule de crise, et grâce au matériau empirique recueilli, il est possible d'utiliser une méthode d'analyse qualitative, en s'appuyant sur une méthode d'analyse par épisode de coordination (Korolija & Linell, 1996). Cette approche est intéressante car elle permet d'analyser des données de nature différentes et complémentaires.

4.4 PROCESSUS D'ANALYSE DES DONNEES

L'analyse des données s'appuie sur deux méthodes complémentaires : l'analyse d'évènements au fil de leur apparition chronologique (Weick, 1993) d'une part, et l'analyse et le codage par épisode, permettant la mise en cohérence de conversations multipartites, d'autre part (Korolija & Linell, 1996 ; Gioia, 2012). Elle peut donc être qualifiée de qualitative et inductive. Elle procède en plusieurs étapes selon la méthode Gioia (2012).

Etape 1 : Identification et agglomération des épisodes

C'est une étape importante de structuration des données. Chaque évènement qui se produit est décrit, et identifié grâce à un time code (tableau n°2). Un évènement correspond à des moments ou actions réalisées par les participants qui peuvent être interprétées comme un mécanisme de coordination implicite en prenant en compte la définition de la coordination implicite proposée par Rico & al., (2008). Ces descriptions comprennent, par exemple, des moments d'auto-attribution de tâches, de partage direct d'information sans demande préalable, ou encore de remplacement de fonction implicite. Ces éléments constituent nos codes de premier ordre. Nous procédons ensuite à un échange des épisodes ainsi que des éléments de premier ordre.

N°	Time Code	Evènement	Activités décrivant l'évènement	Motivation associée « Why and How »
1	28:02	Auto-attribution d'une tâche	Un membre de la cellule s'attribue la réalisation de la main courante.	La cellule de crise démarre, le participant 15 prend en charge la main courante sur son PC.
...

Tableau 2 : Exemple de codage des évènements

Etape 2 : Regroupement de premier ordre

La deuxième étape de l'analyse consiste à regrouper les codes de premier-ordre en des nœuds de niveau supérieur. Cette étape s'appuie particulièrement sur les débriefing du jour 2. Il s'agit de consolider les regroupements d'évènements identifiés en concept de premier ordre. Par exemple, les times codes montrant la prise en charge de réunion par un acteur afin de comprendre la situation ont pu être regroupés sous l'appellation "animation de point de coordination". Parmi les exemples de catégories de premier ordre, citons le "partage direct d'informations", "le remplacement de fonction" ou encore "le langage commun".

Etape 3 : regroupement de second ordre

La troisième étape consiste en la condensation théorique des concepts de premier ordre en concept de second ordre. Il s'agit d'un processus récursif réalisé à l'aveugle par deux chercheurs. Une analyse itérative a été réalisée jusqu'à ce qu'émerge des thèmes conceptuels adéquats (Eisenhardt, 1989). Ainsi, le déclenchement de points de coordination, l'animation de points de coordination et la posture de travail ont été regroupés en "moment de la coordination du groupe". Les autres thèmes de second-ordre comprennent « l'identification du relais auprès du décideur », « le meneur de la coordination du groupe », « la prise de responsabilité », « la transmission d'informations sans demande préalable », « l'intérêt commun », « la compréhension de la situation » et « l'anticipation des besoins liés à la tâche ».

Etape 4 : identification des dimensions primordiales

La dernière étape consiste en la condensation théorique des concepts de second ordre en dimensions agrégées de l'analyse, permettant de théoriser nos résultats. Cette étape a permis d'identifier trois dimensions. La première est la question de la présence d'un acteur pivot comme mécanisme de coordination implicite au sein des organisations temporaires. La deuxième dimension fait état de la mise en évidence d'une confiance rapide entre les acteurs. Enfin, la troisième dimension a mis en exergue la conscience de la situation.

Démarche critique de l'analyse de données

L'approche qualitative inductive mise en œuvre possède les limites de toute démarche interprétativiste (Gehman & al., 2018). Les différentes étapes d'analyse menées se confrontent aux croyances que les approches inductives ne sont pas suffisamment rigoureuses pour démontrer un progrès scientifique (Bryman, 1988 ; Campbell, 1975). Plusieurs techniques indépendantes ont été mises en œuvre pour asseoir la rigueur scientifique associée à notre étude : un croisement de codage individuel, la diminution de l'ambiguïté, et la mise en œuvre de vérifications.

Premièrement, le codage est réalisé par plusieurs chercheurs, de manière indépendante, sur le même ensemble de données. Un croisement de ces différents codages individuels est ensuite mené jusqu'à obtenir un consensus dans l'analyse. Cela permet d'une part de questionner tout désaccord au sein des différents items. Cela permet d'autre part de développer un argumentaire clair.

Deuxièmement, une recherche systématique de réduction de l'ambiguïté des items a été réalisée. Lorsque des items sont imprécis ou portent à confusion, les co-auteurs ont été consultés pour identifier une définition plus précise. Troisièmement, nous avons également permis à d'autres chercheurs d'effectuer des vérifications (Nag, Corley & Gioia, 2007) afin de nous assurer que notre schéma d'interprétation ait du sens. Notamment, nous procédons dans le cadre des briefings à une analyse commune avec les participants afin de faire consensus dans l'analyse.

La Figure 1 structure les données récoltées et interprétées de notre analyse. Elles indiquent la manière dont nous avons développé nos conclusions. D'autres éléments mettent en évidence des verbatims associés aux catégories de premier ordre et aux thèmes de second ordre.

Cela montre les données représentatives utilisés dans notre analyse (tableau 3).

4. RESULTATS

L'intuition à l'origine de cette recherche menait à penser qu'il était difficile pour un groupe de se coordonner implicitement alors qu'il ne se connaissait pas en amont. Compte tenu de sa dimension temporaire, et des objectifs qu'elle poursuit, une cellule de crise doit être efficace immédiatement, et faire en sorte que le groupe de personne présent puisse travailler ensemble immédiatement et de manière synchronisée. Dans cette perspective, nous pensions que seule la coordination explicite pouvait permettre d'assurer la coordination de la cellule de crise vu que ces personnes ne se connaissaient pas.

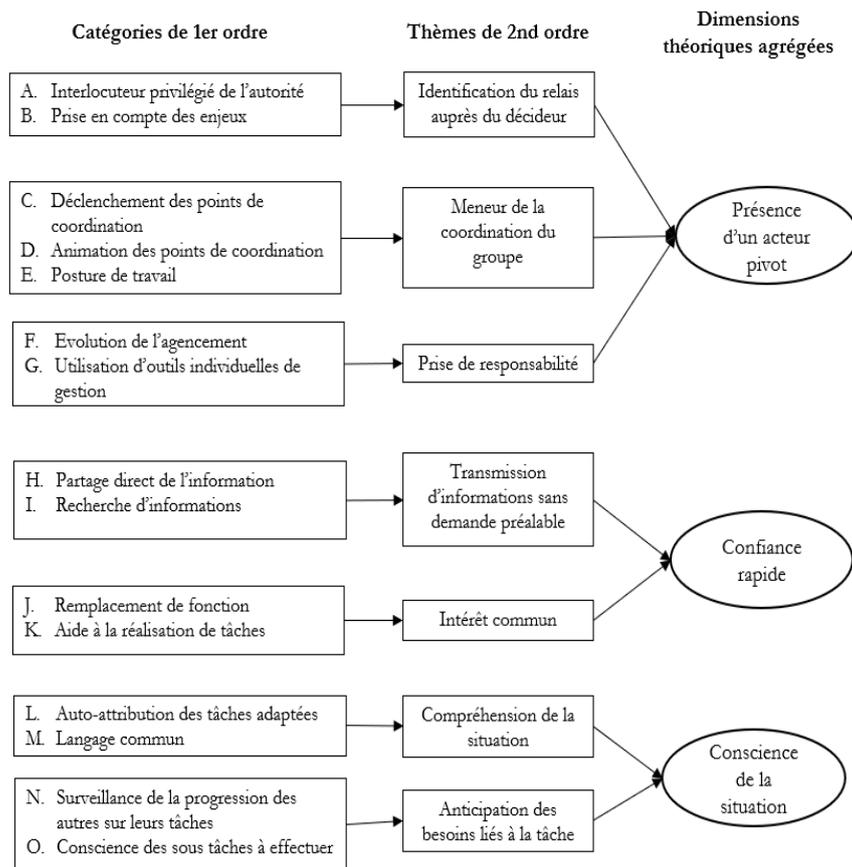


Figure 1 : structure de la donnée

Or, l'étude menée conduit à tirer des conclusions différentes. Notre étude met en évidence les conditions d'émergence de la coordination implicite au sein d'une cellule de crise vierge. Ainsi, notre étude permet d'identifier plusieurs résultats associées aux conditions d'émergence de cette coordination implicite : la présence d'un acteur pivot, la confiance rapide et enfin la conscience de la situation.

Dimension agrégée : présence d'un acteur pivot

1. Identification du relais auprès du décideur

A. Interlocuteur privilégié de l'autorité

A1. 13 :37 :53 « donc je vais rappeler Marjorie en lui disant qu'on n'a pas de problème » [simulation 30]

B. Prise en compte des enjeux

B1. 29 :00 :00 « peut être en parallèle on peut joindre, faire un mail à notre directeur » [simulation 10]

2. Meneur de la coordination du groupe

C. Déclenchement des points de situation

C1. 13 :32 :39 « voilà je voulais faire le point avec vous, au niveau de la production si on peut faire un point » [simulation 20]

D. Animation des points de situation	D1. 13 :53 :49 « responsable R&D : - alors RRH, monsieur le DRH ; RRH : - alors a priori il y a des tensions qui seraient liées à une problématique de virement de paie... » [simulation 30]
E. Posture de travail	E1. 14 :42 :17 « la responsable R&D marche avec les mains dans le dos dans la salle » [simulation 30]
3. <i>Prise de responsabilité</i>	
F. Evolution de l'agencement	F1. 13 :38 :46 « le responsable R&D modifie l'agencement de la salle sans en référer aux autres » [simulation 30]
G. Utilisation d'outils individuelles de gestion	G1. 13 :41 :00 « le responsable R&D remplit le tableau seul sans indication aux autres membres » [simulation 30]
Dimension agrégée : confiance rapide	
4. <i>Transmission d'informations sans demande préalable</i>	
H. Partage direct de l'information	H1. 13 :39 :26 « juste je vous informe rapidement, je viens de recevoir un mail sur la tendance sur les réseaux sociaux, apparemment on a une montée en puissance avec des thématiques extrêmement négatives » [simulation 30]
I. Recherche d'informations	I1. 13 :53 :15 « c'est-à-dire, ça s'est passé comment ? les cages ont été ouvertes ? vous faites le décompte du nombre exacte de singes qui sont dans la nature » [simulation 20]
5. <i>Intérêt commun</i>	
J. Remplacement de fonction	J1. 01 :56 :26 « le responsable R&D transmet les dernières informations en sa possession une fois que le coordinateur est de retour dans la cellule de crise » [simulation 10]
K. Aide à la réalisation de tâches	K1. 13 :47 :57 « la responsable administratif et financier va spontanément aider la responsable communication » [simulation 20]
Dimension agrégée : conscience de la situation	
6. <i>Compréhension de la situation</i>	
L. Auto-attribution des tâches adaptées	L1. 00 :28 :02 « le secrétaire remplit une main courante sans en référer aux autres membres de la cellule » [simulation 10]
M. Langage commun	M1. 13'42'51 « Responsable QSE au responsable R&D : je te propose d'attaquer une main courante sur le tableau ici » [simulation 30]

7. <i>Anticipation des besoins liés à la tâche</i>	
N. Surveillance de la progression des autres sur leurs tâches	N1. 02 :00 :46 « le responsable RH vient à la rencontre du secrétaire pour observer la main courante » [simulation 10]
O. Conscience des sous-tâches à effectuer	O1. 16 :42 :23 « au niveau du communiqué de presse, on a arrêté puisqu'on avait le point presse à 16h35 » [simulation 20]

Tableau 3 : Dimensions, thèmes, catégories et données

5.1 PRESENCE DE L'ACTEUR PIVOT

Le premier résultat met en évidence l'apparition de la coordination implicite dès lors qu'un acteur pivot est présent. Trois dimensions particulières sont décrites : l'identification auprès d'un décideur, le fait d'être un meneur de la coordination, la prise de responsabilité.

- **Identification du relais auprès du décideur** : la cellule de crise est un groupe restreint travaillant au profit d'une autorité, d'un décideur. Dans ce cadre, les interactions entre ce décideur et la cellule de crise sont des moments importants de synchronisation pour identifier les attentes, et définir les axes de travail individuels et collectifs. Au sein des simulations réalisées, le chef de l'entreprise de biotechnologie (cf. tableau 1), est identifié comme le décideur de la cellule de crise. Nous constatons systématiquement qu'un membre en particulier de la cellule de crise se charge d'organiser les interactions avec le décideur, et constitue le rôle d'interlocuteur privilégié. Or, cela n'est pas fait de manière intentionnelle et partagé par l'ensemble des membres du groupe. En effet, dans la simulation 30, le responsable R&D prend l'initiative d'appeler le décideur et d'en devenir l'interlocuteur privilégié : « donc je vais appeler Marjorie en lui disant qu'on n'a pas de problème ». Aucune coordination a priori n'a lieu pour le choix de l'interlocuteur. A titre d'exemple, lors des trois simulations, la personne identifiée comme le relais du décideur prend en charge les communications téléphoniques avec celui-ci, lui transmet les informations importantes, se charge de diffuser les demandes et grandes orientations de travail auprès de la cellule de crise, fait remonter les demandes particulières de la cellule de crise, et prépare les points de situation au sein de la cellule de crise.
- **Meneur de la coordination du groupe** : cette dimension fait référence à plusieurs actions particulières de l'acteur pivot constatées lors de chaque simulation, et dont l'objectif est la dynamisation du groupe en vue de la production des tâches. Ces activités

sont les suivantes : le déclenchement et l'animation de point de coordination interne des membres ainsi que la posture de travail. Lors de la simulation 20, le meneur de la coordination propose un point de situation : « voilà je voulais faire un point avec vous, au niveau de la production, si on peut faire un point ». Nous observons la prise en main de l'animation du point de situation par le responsable R&D dans la simulation 30. En effet, le meneur de la coordination interpelle le RRH : « responsable R&D : alors RRH, monsieur le DRH ; RRH : - alors a priori il y a des tensions qui seraient liées à une problématique de virement de paie ». Dans chaque simulation, le meneur de la coordination déclenche les points de situations et les anime.

- **Posture de travail** : cette dimension fait référence à la posture associée à l'acteur pivot. Cette posture s'observe notamment dans la simulation 30 où le coordinateur chemine à travers la salle les bras dans le dos alors que l'ensemble des autres membres de la cellule sont assis et effectuent des missions : soit ils sont au téléphone, soit ils sont sur leur ordinateurs. Un autre type de posture est assuré dans la simulation 20, en effet, le meneur de la coordination est au bout de la table et chacun d'entre eux s'assoit dès lors que le point de situation commence. Dans le cadre de la simulation 10, la responsable QSE qui est identifié comme l'acteur pivot est debout pour chaque point de situation et transmet la parole à chaque personne. En revanche, l'ensemble des autres membres de la cellule de crise se trouve assis lorsqu'elle prend la parole pour les points de situation.

5.2 CONFIANCE RAPIDE

Le deuxième résultat de notre étude met en évidence l'apparition de la coordination implicite dès lors qu'il existe une confiance. Cette dernière est déclinée comme une confiance rapide (Swift trust – Meyerson & al., 1996). Deux modalités sont particulièrement mises en évidence pour exprimer la confiance rapide : la transmission d'informations sans demande préalable et l'intérêt commun.

- **La transmission d'informations sans demande préalable** : dans les simulations, le partage direct d'informations est utilisé de manière récurrente. En effet, les membres reçoivent des informations en continue et les transmettent directement aux autres membres de la cellule de crise. Dans la simulation 30, le responsable communication souhaite informer la cellule de crise : « juste je vous informe rapidement, je viens de recevoir un mail sur la tendance sur les réseaux sociaux, apparemment on a une montée en puissance avec des thématiques extrêmement négatives ». Ainsi, on en déduit que les membres de la cellule ne souhaitent pas nécessairement garder une information et invite chacun à se saisir de l'information transmise. Aucune rétention d'information est remarquée dans ce

type de situation. Également, la recherche d'informations est effectuée sans demande préalable de la part d'un autre membre. Cela montre la confiance rapide qui se crée à l'intérieur de cette cellule de crise où l'ensemble des membres transmettent les informations sans qu'on leur demande en amont.

- **L'intérêt commun** : ce qui ressort également de nos simulations dans le cadre de la confiance rapide est la notion d'intérêt commun. Celui-ci se manifeste par le remplacement de fonction ainsi que par l'aide à la réalisation de tâches. Dans la simulation 10, une demande express arrive des médias qui souhaitent effectuer une conférence de presse avec la cellule de crise. Suite à cette information, la coordinatrice de la cellule de crise se propose de réaliser cette conférence de presse en lien avec le responsable production et le responsable communication. Pendant cette absence d'environ 10 minutes, un des membres de la cellule de crise a pris la fonction du coordinateur. Au retour de la coordinatrice, son remplaçant lui transmet l'ensemble des informations. Par ailleurs, aucune information explicite n'avait été transmise, même si le coordinateur avait proposé à un autre membre de le remplacer, en vain. Par ailleurs, nous observons également des prises d'initiative pour aider les autres membres de la cellule de crise. Cela montre un intérêt commun à la réalisation de l'objectif. Dans la simulation 20, la responsable administratif et financier va spontanément aider la responsable communication.

5.3 LA CONSCIENCE DE LA SITUATION

Le troisième résultat de notre étude concerne l'apparition de la coordination implicite dès qu'un ou des membres de la cellule ont une conscience de la situation. Il s'agit de la possibilité de comprendre la situation et d'anticiper les besoins liés à la tâche.

- **La compréhension de la situation** : celle-ci est observée à plusieurs reprises dans l'ensemble des simulations. Elle se manifeste de différentes manières. Elle se manifeste premièrement par l'auto-attribution d'une tâche non spécifiée par le coordinateur. Par exemple, lors de la simulation 30, l'un des membres de la cellule de crise va réaliser une main courante sans que cela lui soit formalisé. Deuxièmement, elle se manifeste par la mise en œuvre d'un langage commun. En effet, dans les premières simulations, les membres de la cellule de crise proposent de mettre en place une main courante, or, le membre chargé de celle-ci acquiesce. Cela montre que les membres de la cellule ont un langage commun partagé. Par ailleurs, cela indique que la situation est comprise puisqu'il est nécessaire de mettre en place une main courante dès lors que des

évènements sont déclarés et que ces derniers peuvent engager des poursuites à l'encontre des personnes membres de l'organisation.

- **L'anticipation des besoins liés à la tâche :** nous constatons sur l'ensemble des simulations des moments de coordination implicite associés à l'anticipation des tâches. En effet, on observe une surveillance de la progression des tâches ainsi qu'une conscience des sous tâches à réaliser. Elle se manifeste par la conscience des sous-tâches à effectuer. En effet, lors de nos simulations, les membres de la cellule de crise n'expliquent pas ce qu'ils font et pourquoi ils le font. On observe que les membres sont dans la capacité de comprendre la sous tâche associée. Par exemple, la prise en compte de la main courante par un membre de la cellule de crise n'est pas si explicite. Or, lors des simulations la personne chargée de la main courante ne pose aucune question sur la manière d'effectuer cette dernière. Et deuxièmement, elle se manifeste par une vigilance sur la progression des autres membres du groupe. Cela se traduit notamment par l'observation des tâches que les autres doivent effectuer. Par exemple, on remarque dans la simulation 10, le responsable des ressources humaines qui se déplace pour voir la main courante tenue par le secrétaire.

5. DISCUSSION

L'objectif de cette étude est de comprendre les conditions d'émergence d'une coordination implicite au sein d'une organisation temporaire où les personnes ne se connaissent pas en amont. Pour cela, la méthodologie utilisée s'appuie sur une approche qualitative prenant en compte des simulations afin de répondre à notre question de recherche.

Dans un premier temps nous identifions trois conditions d'émergence de la coordination implicite : la présence de l'acteur pivot, la confiance rapide et la conscience de la situation.

Le premier mécanisme fait référence au concept de l'acteur pivot (Journé & Raullet-Crozet, 2008). Ce résultat est conforme à la littérature qui suggère que les trois caractéristiques propres de l'acteur pivot sont les suivantes : l'importance de l'enjeu, la désignation d'un acteur central, la responsabilité revendiquée par un acteur ou instituée par l'organisation. Notre étude montre un lien avec ces trois caractéristiques. En effet, l'acteur pivot au sein de la cellule de crise, détient les responsabilités du groupe, il est identifié comme tel auprès du décideur mais aussi auprès des autres membres de la cellule. Ensuite, sa fonction de relai auprès du décideur lui permet de prendre en compte les enjeux de la situation, notamment lorsqu'il suit les directives du décideur en termes de stratégie. Ces échanges bilatéraux entre le décideur et le coordinateur font écho à cette gestion des enjeux. Enfin, la désignation d'un acteur central est au centre de

la dimension de meneur de la coordination. Les situations ambiguës et incertaines étudiées par Journé & Raulet (2006) coïncident avec l'étude des cellules de crise qui sont soumises à des caractéristiques communes en termes d'incertitude et d'ambiguïté. En outre, les études menées par Journé et Raulet (2006) portent sur des organisations permanentes. La notion d'acteur pivot pourrait être étendue aux organisations temporaires. Ainsi, ce résultat proposant la prise en compte de l'acteur pivot au sein des organisations temporaires permet de faire progresser la compréhension des conditions d'émergence de la coordination implicite en montrant empiriquement la présence d'un acteur pivot dans des organisations où les personnes ne se connaissent pas a priori.

Le second mécanisme mis en évidence est celui de la confiance rapide. Les résultats convergent avec le concept de *swift trust* (Meyerson & al., 2006) notamment dans le fait que cette confiance soit rapide et émergente. Dans leur étude, Tatham & Kovacs (2010) mettent en évidence la notion de confiance rapide notamment dans des organisations temporaires que sont les réseaux formés à la hâte¹. Les réseaux formés à la hâte se différencient des cellules de crise notamment par leur proximité directe avec les événements catastrophiques. En effet, les cellules de crise ne sont pas considérées comme des forces vives mobilisables sur le terrain. En revanche, des caractéristiques sont communes à ces deux types d'organisation temporaires : elles sont formées rapidement, rassemblent des acteurs issus de communautés hétérogènes, pour une réponse d'urgence (Denning, 2006a).

Enfin, le dernier mécanisme émergent identifié lors de ces simulations est la conscience de la situation. Ce concept a été utilisé pour la première fois par Endsley (1995), elle propose plusieurs éléments afin d'améliorer la prise de décision. Dans son modèle Endsley, (1995) met en évidence trois caractéristiques inhérentes à la conscience de la situation, à savoir, la perception des éléments de la situation, la compréhension de la situation actuelle et enfin la projection de la situation future. Ces éléments coïncident avec les résultats associés à notre étude. Cela permet de montrer que la coordination implicite apparaît dès lors qu'un ou des membres détient la conscience de la situation.

Notre étude présente quelques limites en ce qui concerne le contexte spécifique, la sélection des cas, le type de données étudiées ainsi que sur le processus d'analyse des données.

Tout d'abord, notre étude se focalise sur un contexte particulier de cellule de crise dite vierge, c'est-à-dire qui réunit des personnes qui ne se connaissent pas en amont. En ce sens, il peut sembler difficile d'inférer notre étude à toutes les cellules de crise. Les cellules de crise

¹ Hastily Formed Networks (Denning, 2006)

présentent des réalités différentes notamment en termes de connaissances a priori des membres. Par exemple, un centre opération militaire aura des caractéristiques différentes de connaissances des membres. Ainsi, des études supplémentaires sur d'autres types de cellule de crise pourraient être intéressantes et montrer les convergences ainsi que les divergences avec les cellules de crise vierges.

Par ailleurs, la sélection des cas peut aussi être questionnée. En effet, nous proposons une étude avec « seulement » trois simulations et trois groupes différents. L'objectif était de maintenir la caractère vierge de la cellule de crise. Afin de pouvoir obtenir une validité externe plus robuste, il serait intéressant d'augmenter le nombre de cas étudié, c'est-à-dire analyser l'action collective de d'autres équipes avec des profils hétérogènes.

Les données empiriques peuvent également présenter certaines limites. Même si nous faisons l'effort de coupler les analyses vidéo avec d'autres types de données, la donnée vidéo peut avoir ses limites dans le cadre de l'analyse. Celle-ci est en partie gérée dans notre approche méthodologique mais l'utilisation d'un complément de données pourrait améliorer la qualité de l'étude.

En ce qui concerne le processus d'analyse de données, celui-ci est grandement utilisé par la communauté des chercheurs en gestion. Néanmoins, la difficulté réside dans la capacité à capter des moments, actions qualifiées d'implicites. Cette difficulté est prise en compte puisque l'on s'est attaché à une analyse à l'aveugle entre plusieurs chercheurs.

Dans cet article, nous contribuons à la théorie des organisations temporaires en mettant en évidence proposant des mécanismes de coordination implicite au sein de ces dernières. Par ailleurs, on observe lors des simulations, des conditions d'émergence d'une coordination implicite, or il serait intéressant de montrer ce qu'elles révèlent sur les connaissances de l'équipe. Nous nous sommes intéressés à la coordination implicite mais nous sommes relativement convaincus que la coordination au sein d'une cellule de crise est un mélange de coordination implicite et explicite. Des travaux futurs pourraient présenter des épisodes de coordination explicite et implicite qui sont régis dans le cadre de ses simulations et qui permettent de stabiliser la dynamique de l'action collective.

Nous contribuons également à la théorie sur la coordination dans l'action en mettant en évidence des conditions d'émergence d'une coordination implicite. Cela permet de montrer qu'il subsiste des mécanismes de coordination implicite dans le cadre de la coordination dans l'action des membres d'un groupe qui ne se connaissent pas.

Enfin, nous mettons en évidence des contributions managériales pour les praticiens. Cette étude permet de mettre en évidence des conditions d'émergence d'une coordination implicite pour

des cellules de crise présentant la particularité d'être composé de membres qui ne se connaissent pas. En ce sens, cela offre aux managers qui seraient dans cette situation, des outils, leviers de coordination qui permettent d'assurer une dynamique de groupe efficiente.

6. CONCLUSION

Notre recherche met en évidence trois conditions d'émergence de la coordination implicite dans une cellule de crise vierge. Tout d'abord, nous observons que la coordination implicite apparaît lors de la présence d'un acteur pivot. En effet, sans aucune communication, un membre de la cellule de crise va obtenir les différentes caractéristiques associées à l'acteur pivot. Ensuite, la confiance rapide est une condition d'émergence de la coordination implicite. En effet, elle permet sa mise en œuvre notamment par la faculté des membres à transmettre les informations à tout le monde mais aussi dans la volonté d'atteindre un but commun. Enfin, on remarque qu'une coordination implicite dès lors que les membres de la cellule partagent la même conscience de la situation, c'est-à-dire qu'ils ont une représentation partagée de la situation qu'ils sont entrain de vivre. L'approche par la simulation offre une perspective intéressante pour la recherche en management stratégique. En effet, il est difficile à ce jour d'étudier les événements à forts enjeux en temps réel et avec les acteurs concernées. L'augmentation de ce genre de simulations permettra la généralisation théorique de nos résultats. Cela semble être une option pertinente dans le cadre de la recherche en management stratégique dans des contextes d'incertitude croissante et de crises de plus en plus inattendues, ambiguës et complexes.

7. REFERENCES

- Adler, P. S. 1995. Interdepartmental interdependence and coordination: The case of the design/manufacturing interface. *Organization Science*, 6(2) 147–167.
- Argote, L. 1982. Input uncertainty and organizational coordination in hospital emergency units. *Administrative Science Quarterly*, 27(3) 420–434.
- Bakker, R. M. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 466-486.
- Baraldi E., & Waluszewski A. (2005). Information technology at IKEA: an ‘open sesame’ solution or just another type of facility? *Journal of Business Research*, 58(9), 1251-1260.
- Bechky, B. A. (2006). Gaffers, gofers, and grips: Role-based coordination in temporary organizations. *Organization Science*, 17, 3–21.
- Bechky, B.A., & Okhuysen, G.A. (2011). Expecting the Unexpected? How SWAT Officers and Film Crews Handle Surprises. *Academy of Management Journal*, 54, 239-261.
- Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research*. London, England: Unwin Hyman.
- Burke, C.M., & Morley, M.J. (2016). On temporary organizations: A review, synthesis and research agenda. *Human Relations*, 69, 1235 - 1258.
- Campbell, D. T., III. (1975). “Degrees of freedom” and the case study. *Comparative Political Studies*, 8, 178-193.
- Cannon-Bowers, J.A., & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 195-202.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. A. (1993). Shared mental models in expert decision-making teams, In N. J. Castellan, Jr. (Ed.), *Current issues in individual and group decision making*: 221–246. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ching, C., C. W. Holsapple, A. B. Whinston. 1992. Reputation, learning and coordination in distributed decision-making contexts. *Organization Science*, 3(2) 275–297.
- Denning, P.J. (2006a), Hastily Formed Networks, *actes de la conférence ACM*, 49 (4), 15–20.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Endsley, M.R. (1995). Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems. *Human Factors: The Journal of Human Factors and Ergonomics Society*, 37, 32 - 64.
- Espinosa, J.A., Lerch, F.J., & Kraut, R.E. (2002). Explicit versus implicit coordination mechanisms and task dependencies: One size does not fit all, In E. Salas & S. M. Fiore (Eds.), *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance* (pp. 107–129). American Psychological Association.

- Faraj, S., & Xiao, Y. (2006). Coordination in Fast-Response Organizations. *Management Science*, 52, 1155-1169.
- Fernandes, A., Spring, M., & Tarafdar, M. (2018). Coordination in temporary organizations: formal and informal mechanisms at the 2016 Olympics. *International Journal of Operations & Production Management*, 38, 1340-1367.
- Gehman, J., Glaser, V.L., Eisenhardt, K.M., Gioia, D.A., Langley, A., & Corley, K.G. (2017). Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 27, 284 - 300.
- Gioia, D.A., Corley, K.G., Hamilton, A.L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Goodman, R.A., & Goodman, L.P. (1976). Some Management Issues in Temporary Systems: A Study of Professional Development and Manpower - The Theater Case. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 494-501.
- Haar, S.V., Jehn, K.A., & Segers, M. (2008). Towards a model for team learning in multidisciplinary crisis management teams. *International Journal of Emergency Management*, 5, 195-208.
- Hällgren, M., Rouleau, L., & Rond, M.D. (2017). A Matter of Life or Death: How Extreme Context Research Matters for Management and Organization Studies. *The Academy of Management Annals*, 12, 111-153.
- Jarzabkowski, P.A., Lê, J.K., & Feldman, M.S. (2012). Toward a Theory of Coordinating: Creating Coordinating Mechanisms in Practice. *Organization Science*, 23, 907-927.
- Journé, B., & Raulet-Croset, N. (2008). Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, 11 (1), 27-55.
- King, G. (2002). Crisis Management & Team Effectiveness: A Closer Examination. *Journal of Business Ethics*, 41, 235-249.
- Kleinman, D. L., & Serfaty, D. 1989. Team performance assessment in distributed decision-making. *Proceedings of the Interactive Networked Simulation for Training Conference*: 22–27.
- Korolija, N., & Linell, P. (1996). Episodes: coding and analyzing coherence in multiparty conversation. *Linguistics*, 799-831.
- Liang, D.W., Moreland, R.L., & Argote, L. (1995). Group Versus Individual Training and Group Performance: The Mediating Role of Transactive Memory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 384 - 393.

- Løwendahl, B. R. (1995). Organizing the Lillehammer Olympic Winter Games. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 347–362.
- Lundin, R.A. et Soderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian journal of management*, 11(4), 437-455.
- March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- McCreery, J.K. (2003). Assessing the value of a project management simulation training exercise. *International Journal of Project Management*, 21, 233-242.
- Meyerson, D., Weick, K.E., & Kramer, R.M. (1996). Swift trust and temporary groups. In: Kramer RM and Tyler TR (eds) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 166–195.
- Miles, M.B. (1964). On the Origin of the Concept ‘Temporary System’. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 134–135.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.
- Nag, R., Corley, K.G., & Gioia, D.A. (2007). The Intersection of Organizational Identity, Knowledge, and Practice: Attempting Strategic Change Via Knowledge Grafting. *Academy of Management Journal*, 50, 821-847.
- Okhuysen, G.A. (2001). Structuring Change: Familiarity and Formal Interventions in Problem-Solving Groups. *Academy of Management Journal*, 44, 794-808.
- Okhuysen, G.A., & Bechky, B.A. (2009). 10 Coordination in Organizations: An Integrative Perspective. *The Academy of Management Annals*, 3, 463-502.
- Orasanu, J. M. 1990. *Shared mental models and crew decision making*. CSL report No. 46. Princeton, NJ: Princeton University, Cognitive Science Laboratory.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11, 319-333.
- Pearson, C.M., & Clair, J.A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23, 59-76.
- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., & Gibson, C.B. (2008). Team Implicit Coordination Processes: A Team Knowledge–Based Approach. *Academy of Management Review*, 33, 163-184.
- Seidl, D. 2007. General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: A systematic-discursive perspective. *Organization Studies*, 28(2) 197–218.

- Serfaty, D., Entin, E.E., & Volpe, C.E. (1993). Adaptation to Stress in Team Decision-Making and Coordination. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 37, 1228 - 1232.
- Shapiro, M.J., Gardner, R., Godwin, S.A., Jay, G.D., Lindquist, D.G., Salisbury, M., & Salas, E. (2008). Defining team performance for simulation-based training: methodology, metrics, and opportunities for emergency medicine. *Academic emergency medicine: official journal of the Society for Academic Emergency Medicine*, 15 (11), 1088-97.
- Tatham, P., & Kovács, G. (2010). The application of "swift trust" to humanitarian logistics. *International Journal of Production Economics*, 126, 35-45.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. McGraw-Hill.
- VanDeVen, A.H., Delbecq, A.L., & Koenig, R. (1976). Determinants of Coordination Modes within Organizations. *American Sociological Review*, 41, 322.
- Waller, M.J., Lei, Z., & Pratten, R. (2014). Focusing on Teams in Crisis Management Education: An Integration and Simulation-Based Approach. *Academy of Management Learning and Education*, 13, 208-221.
- Weick, K. E. 1979. *The Social Psychology of Organizing*. McGraw-Hill, New York.
- Weick, K.E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
- Weick, K.E., & Roberts, K.H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Wehbe-Janek, H., Lenzmeier, C.R., Ogden, P.E., Lambden, M.P., Sanford, P.G., Herrick, J., Song, J., Pliego, J.F., & Colbert, C.Y. (2012). Nurses' Perceptions of Simulation-Based Interprofessional Training Program for Rapid Response and Code Blue Events. *Journal of Nursing Care Quality*, 27, 43–50.
- Wittenbaum, G.M., Stasser, G., & Merry, C.J. (1996). Tacit coordination in anticipation of small group task completion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 32, 129-152.
- Wolbers, J., & Boersma, K. (2013). *The Common Operational Picture as Collective Sensemaking*. Wiley-Blackwell: *Journal of Contingencies & Crisis Management*.
- Wolbers, J., Boersma, K., & Groenewegen, P.P. (2018). Introducing a Fragmentation Perspective on Coordination in Crisis Management. *Organization Studies*, 39, 1521 - 1546.