

Table des matières

Introduction	9
Chapitre 1. Environnement extrême et situations de gestion	15
1.1. L'environnement extrême : de quoi parle-t-on ?	15
1.2. Les différentes situations de gestion en environnement extrême.	17
1.2.1. Activités routinières, événements imprévus et crises : une typologie des situations de gestion en environnement extrême.	17
1.2.2. Routines, crises et imprévus : caractérisation.	18
1.2.2.1. Les situations routinières	18
1.2.2.2. Les situations imprévues	20
1.2.2.3. Les situations de crise	24
1.3. La coordination en environnement extrême : une question de basculements d'une situation de gestion à une autre	27
Chapitre 2. La coordination dans les équipes : ce que nous dit la théorie des organisations	29
2.1. Les théories classiques de la coordination	30
2.1.1. Une coordination prédéterminée.	30
2.1.1.1. La vision contingente de la coordination	30
2.1.1.2. Mécanismes, moyens et outils de coordination	31
2.1.2. La contribution limitée des théories classiques pour analyser la coordination des équipes en environnement extrême	34

2.1.2.1. La notion de solution de coordination	34
2.1.2.2. Les limites de la perspective classique de la coordination	35
2.2. La coordination « en pratique » : remettre les acteurs au centre de la coordination	37
2.2.1. Le tournant « pratique » en sciences de gestion	38
2.2.1.1. Une inspiration issue de la sociologie contemporaine	38
2.2.1.2. De la pratique aux pratiques	40
2.2.2. Qu’apporte la perspective pratique à l’étude de la coordination au sein des équipes ?	41

**Chapitre 3. Les pratiques de coordination :
communication, réflexivité et socialisation 45**

3.1. Les pratiques de communication	45
3.1.1. Langages partagés : mots codes, schémas et expressions corporelles	46
3.1.1.1. Les opérations d’appui-feu rapproché en Afghanistan : les mots codes	46
3.1.1.2. Les acrobaties aériennes de l’Equipe de voltige de l’Armée de l’air et de la Patrouille de France : schémas et expressions corporelles	50
3.1.1.3. Les langages partagés : des automatismes pour mieux se comprendre et libérer du temps face aux situations imprévues	53
3.1.2. Les usages des technologies : améliorer la communication en exploitant les sources et flux d’information	54
3.1.2.1. La multiplication des sources d’information	56
3.1.2.2. La permanence des flux de communication et la persistance de l’information	58
3.1.2.3. Les usages des TIC : des pratiques de communication combinées les unes aux autres.	61
3.1.3. Les pratiques de communication : synthèse.	62
3.2. Les pratiques réflexives.	63
3.2.1. Le briefing-débriefing dans les escadrons de l’Armée de l’air française	63
3.2.2. Les pratiques réflexives lors des séances de débriefing . .	64
3.2.2.1. Apprendre par l’erreur, par l’expérimentation et par les autres.	64

3.2.2.2. Les artefacts pour se confronter à ses erreurs et interagir avec les autres	67
3.2.2.3. Adopter une posture critique	69
3.2.3. Les pratiques réflexives : synthèse	70
3.3. Les pratiques de socialisation	71
3.3.1. Le bar d'escadron : un espace de construction des connaissances communes	71
3.3.2. Les activités cohésives pour véhiculer les valeurs de l'équipe et construire la confiance mutuelle	73
3.3.3. Les pratiques de socialisation : synthèse	76
3.4. La coordination en environnement extrême : l'articulation des pratiques de communication, réflexives et de socialisation	76

Chapitre 4. La coordination en environnement extrême s'apprend-elle ? Un défi managérial 81

4.1. Les compétences individuelles et collectives nécessaires à la coordination en environnement extrême	82
4.1.1. De la connaissance objet à la connaissance « en acte » : pratiques, connaissances et compétences	82
4.1.2. Les compétences pour se coordonner en environnement extrême : illustration à partir des équipages d'avions de transport tactique	84
4.1.2.1. Missions et équipage de transport tactique	84
4.1.2.2. Les compétences individuelles des équipages de transport : compétences techniques, relationnelles et situationnelles	86
4.1.2.3. Compétences et intelligence collectives dans les équipages de transport tactique	91
4.2. Mettre en place un processus de retour d'expérience « à chaud » : le cas de l'Equipe de voltige de l'Armée de l'air	93
4.2.1. Le retour d'expérience « à chaud » au sein de l'Equipe de voltige de l'Armée de l'air	94
4.2.1.1. Le retour d'expérience « à chaud »	94
4.2.1.2. L'Equipe de voltige de l'Armée de l'air : qui est-elle ?	95
4.2.1.3. Le retour d'expérience « à chaud » pour construire et souder le collectif	98
4.2.2. Le retour d'expérience « à chaud » : une méthode d'acquisition des compétences et de l'intelligence collectives	102

4.3. Déployer des systèmes d'aide à la décision : le cas de la Liaison 16 dans les forces aériennes	104
4.3.1. Créativité et système d'aide à la décision centrés réseaux	104
4.3.1.1. Créativité et processus créatif	104
4.3.1.2. Les systèmes d'aide à la décision centrés réseaux	105
4.3.2. Les usages créatifs de la Liaison 16 développés par les équipages de chasse Rafale	107
4.3.2.1. La Liaison 16 : description	107
4.3.2.2. En vol : la créativité dans le processus d'élaboration des tactiques aériennes.	109
4.3.2.3. Au sol : la créativité dans la préparation des scénarios	112
4.3.3. Les systèmes d'aide à la décision centrés réseaux en soutien à la créativité des équipes	114
4.4. Favoriser l'émergence de communautés de métiers : le cas de l' <i>Air Force Knowledge Now</i>	117
4.4.1. Les communautés de métiers dans le milieu militaire : entre communautés hiérarchiques et communautés de pratiques	118
4.4.2. La plate-forme en ligne <i>Air Force Knowledge Now</i> (AFKN)	119
4.4.2.1. Les finalités de l'AFKN.	120
4.4.2.2. L'architecture technologique de l'AFKN : la prégnance des outils collaboratifs	121
4.4.3. Au-delà des frontières de l'équipe : les communautés de métiers pour favoriser le partage d'expériences et la culture organisationnelle.	122
4.5. Synthèse : coordination en environnement extrême et actions managériales	124
Conclusion	127
Bibliographie	129
Index	145