

Introduction

Ces dernières années, de nombreuses analyses empiriques interrogent la nature de la coordination et les dispositifs managériaux que les entreprises peuvent développer pour gérer au mieux les nombreux défis qu'elles doivent relever. Qu'il s'agisse de problèmes de restructuration de la chaîne logistique étendue (Jarzabkowski *et al.*, 2012), d'intégration du travail d'équipes projet géographiquement dispersées (Srikanth et Puranam, 2011), de construction de l'intelligence collective (Zara, 2006 ; Lenhardt, 2009) ou encore de collaboration entre différentes expertises (par exemple, Faraj et Xiao, 2006 ; Melkonian et Picq, 2010), les organisations doivent savoir soutenir la coordination d'équipes évoluant dans des contextes fortement changeants, incertains et risqués (Aubry *et al.*, 2010).

Cet ouvrage s'efforce de répondre à la question suivante : comment les équipes se coordonnent-elles en environnement extrême ?

Au-delà de l'analyse de la coordination « en pratique », il explore et propose aux managers des pistes concrètes concernant les dispositifs à introduire dans l'entreprise pour faciliter la coordination au sein des équipes.

Coordination et équipe : proposition de définitions

La coordination des différentes tâches à accomplir évoque une question fondatrice des théories du management et une préoccupation majeure pour l'organisation, qu'elle soit publique ou privée. La coordination est l'un des

cinq principes clés du management, car, comme le précisait déjà Fayol en son temps, « coordonner, c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès » (Fayol, 1916, p. 115).

Un très grand nombre de définitions de la coordination a été offert par la littérature. Ces définitions insistent soit sur l'intégration des tâches, renvoyant à la convergence des efforts afin de produire une cohérence à partir d'activités dispersées, soit sur l'interrelation des activités, c'est-à-dire la capacité à faire se dérouler sans heurt un ensemble d'activités imbriquées.

A partir de l'examen de ces définitions, Alsène et Pichault (2007, p. 66) proposent la synthèse suivante : la coordination est un processus d'arrangement des activités dispersées visant à générer une cohérence collective du travail. La cohérence collective du travail se réfère ici à trois processus :

- répartition des ressources et des tâches (allouer les effectifs et les moyens matériels, partager les tâches et le travail, etc.) ;
- harmonisation des actes (aligner et/ou standardiser les actions afin que chacun travaille dans le même sens) ;
- orchestration des activités (agencer les actions des personnes afin que les efforts individuels se complètent et produisent un résultat efficace).

Cet ouvrage insiste sur la coordination au niveau des équipes. Le mode projet, aujourd'hui dominant au sein des organisations, met en effet les collectifs de travail et leurs performances au centre des préoccupations des managers (Salas *et al.*, 2008). Comme le précise Langevin (2004, p. 2), « une équipe est un groupe socialement identifié d'individus, interdépendants et co-responsables, réunis pour réaliser une activité ». Les équipes articulent un ensemble de compétences, expériences et expertises spécifiques (Cohen et Bailey, 1997) qui, efficacement distribuées, contribuent à l'atteinte des résultats. L'organisation en équipe favorise la transversalité, facilitant réactivité et adaptation face aux différentes pressions de l'environnement (Mohrman *et al.*, 1992 ; Langevin, 2004). Mais encore faut-il que le travail, les compétences et les hommes parviennent à se coordonner. C'est tout l'enjeu de cet ouvrage : étudier et comprendre la façon dont les équipes se coordonnent au sein de ce que nous nommons un « environnement extrême ».

Coordonner les équipes en environnement extrême : un enjeu majeur pour l'entreprise

Les entreprises œuvrent aujourd'hui dans un environnement extrême, simultanément marqué par un niveau élevé d'incertitude, de changement et de risque. Elles sont soumises à une forte compétitivité, à une exigence d'innovation et à des interdépendances complexes qui les obligent à mettre en œuvre des processus et dispositifs de management appropriés. L'employabilité de leurs personnels est ainsi gérée sous l'angle de la distribution des compétences et des expertises, les équipes sont temporaires et leurs membres s'associent et se dissolvent au rythme des projets.

Dans ces conditions, la question de la coordination est devenue une préoccupation majeure. L'enjeu principal est de développer et pérenniser des collectifs de travail aptes à mener à bien des projets complexes. Les équipes doivent être capables de respecter les procédures et normes en vigueur, mais aussi d'être flexibles et de savoir faire preuve d'improvisation face à des situations imprévues.

Pour atteindre leurs objectifs et mener à bien leurs projets, les équipes doivent donc développer des pratiques de travail et des attitudes d'apprentissage dont les dimensions sont à la fois techniques (savoir apporter une solution au problème posé), humaines (savoir combiner des compétences différentes au profit d'une construction commune) et collectives (savoir produire les compétences et l'intelligence collective pour travailler dans le même sens). Comment parviennent-elles à se coordonner face à de telles exigences ? Quels sont les pratiques de travail et les usages technologiques qu'elles développent pour être efficaces ? Comment s'adaptent-elles collectivement face aux multiples changements auxquels elles sont confrontées ? Comment apprennent-elles à se coordonner et quels rôles les managers peuvent-ils jouer ? Cet ouvrage offre des éléments de réponse à ces différentes questions.

Les nombreux cas étudiés et illustrés dans ces pages sont issus des milieux militaires, majoritairement de l'Armée de l'air française, plus marginalement de l'armée de Terre et de la Marine. Certaines expériences Etats-uniennes sont également évoquées, dans la mesure où les forces françaises sont régulièrement engagées aux côtés des combattants américains. Les effectifs de la Défense française atteignent aujourd'hui 265 853 équivalents temps plein travaillés (*Projet de loi de Finances*, 2015) gérés selon un objectif de maîtrise de la

masse salariale prioritaire, conforme à la programmation militaire (la *Loi de programmation militaire 2014-2019* prévoyant une diminution totale de 34 000 emplois sur la période). L'effort de Défense est maintenu à 31,4 milliards d'euros, hors pension (*Projet de loi de Finances*, 2015), prenant en compte des mesures d'économie structurelles importantes. Dans ce contexte de transformation fortement contraint, les forces militaires françaises sont particulièrement sollicitées (conformément aux priorités stratégiques issues du *Livre blanc sur la Défense et la Sécurité nationale*, 2013) : au 20 avril 2015, plus de 7 000 militaires étaient engagés en opérations extérieures, notamment dans la bande sahélo-saharienne, en République Centre-Africaine, au Liban et en Irak (ministère de la Défense).

S'appuyer sur les expériences des équipes de combattants militaires pour étudier la coordination et offrir des pistes concrètes aux entreprises peut paraître atypique en première lecture. Pourtant, comme le précisait Scarborough dès 1993, « un certain nombre de pratiques managériales issues du monde militaire pourrait directement améliorer certaines faiblesses actuelles et présumées du management des affaires » (Scarborough, 1993, p. 271). Le monde militaire constitue en effet un laboratoire naturel pour étudier les pratiques de coordination des équipes de travail. Il est révélateur de logiques d'acteurs poussées jusqu'au bout, donc plus apparentes. Par ailleurs, le caractère paroxysmique et, d'une certaine manière, exemplaire des environnements militaires est révélateur de situations de travail plus classiques et permet de penser la transposition des pratiques de coordination observées vers les entreprises.

Présentation du plan de l'ouvrage

Cet ouvrage est constitué de quatre chapitres.

Le premier, intitulé « Environnement extrême et situations de gestion », s'attache à définir avec précision la nature de l'environnement extrême au sein duquel les entreprises évoluent aujourd'hui. Il caractérise les différentes situations de gestion composant l'environnement extrême (situations routinières, imprévus, crises). Il insiste ensuite sur l'enjeu principal relevé par les équipes en termes de coordination : savoir gérer les basculements entre des situations standardisées, où rigueur et procédures dominent, et des événements inattendus qui exigent flexibilité et adaptation.

Le deuxième chapitre, intitulé « La coordination dans les équipes : ce que nous dit la théorie des organisations », développe les deux principales perspectives traitant de la coordination dans la littérature en sciences de gestion : la vision « classique » ou contingente, et la vision « pratique » (*practice-based coordination*). Souvent considérées comme antagonistes, nous remarquerons que ces deux perspectives se complètent davantage qu'elles ne s'opposent. La vision « pratique » permet notamment de lever certaines limites des théories classiques, en particulier lorsqu'il s'agit d'appréhender la coordination des équipes en environnement extrême.

Le troisième chapitre, « Les pratiques de coordination : communication, réflexivité et socialisation », est entièrement consacré à l'illustration et la compréhension des pratiques de coordination mises en œuvre par les équipes sur le terrain. Empirique, ce chapitre développe des illustrations issues du travail réalisé au quotidien par les équipes de l'Armée de l'air française. Elles permettront de mettre en avant trois principaux types de pratiques de coordination : communication, réflexivité et socialisation. De leur combinaison émerge la capacité des équipes à gérer les basculements entre routines et imprévus et à s'ajuster aux contraintes et opportunités de l'environnement extrême.

Le quatrième chapitre, « La coordination en environnement extrême s'apprend-elle ? Un défi managérial », pose la question suivante : comment et par quels moyens les managers peuvent-ils guider et soutenir la coordination des équipes ? Les connaissances et expertises possédées par ceux et celles qui composent les équipes, la façon dont ils les exploitent et les diffusent, ainsi que le rôle joué par l'entreprise pour favoriser ces démarches apparaissent comme autant de points d'entrée intéressants pour penser l'action managériale. Ce dernier chapitre s'interroge d'abord sur les connaissances et compétences développées par les équipes pour se coordonner en environnement extrême. Puis, il propose des pistes et méthodes managériales visant à en favoriser l'acquisition : mettre en place un retour d'expérience « à chaud », favoriser l'émergence des communautés de métiers et exploiter les bénéfices des systèmes d'aide à la décision.