

## Les protocoles de crise les plus rigides sont généralement les moins efficaces, selon une étude menée par l'UC3M

Une étude dirigée par l'Université Carlos III de Madrid (UC3M) conclut que l'adaptation efficace des équipes de travail dans des situations de crise et d'urgence nécessite de comprendre la situation et d'utiliser de manière flexible différents processus de coordination. Paradoxalement, l'imposition rigide de protocoles de crise limite ces processus de compréhension et de coordination, réduisant ainsi la réponse adaptative de ces équipes, selon les résultats de la recherche.

Le travail, publié dans la revue *Organization Science* et dirigé par le professeur d'Organisation des Entreprises de l'UC3M, Ramón Rico, explique comment se produisent les processus d'adaptation au sein des équipes. Plus précisément, il montre l'importance de traiter activement la situation d'urgence, en prêtant attention aux décalages entre ce que nous espérons qu'il se passe et ce que nous percevons. Cette information facilite la combinaison de processus de coordination implicite (basée sur des routines et des attentes préalables) et de coordination explicite (basée sur la communication ouverte et la planification réactive). « Dans notre recherche, qui combine des équipes réelles de pompiers avec des simulations expérimentales en laboratoire, nous avons constaté que lorsque nous imposons des protocoles d'action de manière rigide, nous limitons la capacité de traitement de l'équipe et sa flexibilité pour transiter entre différents types de coordination », explique le chercheur du Département d'Économie de l'Entreprise de l'UC3M.

Le travail articule dans un modèle les processus cognitifs qui permettent aux équipes de comprendre des situations changeantes et de combiner différents mécanismes de coordination pour répondre de manière appropriée. Le modèle testé interrelate les concepts de Modèles Mentaux de Tâche (connaissances stables que les membres apportent à l'équipe) et de Modèles Situationnels de l'Équipe (perception de la tâche en temps réel pendant l'urgence), montrant que, face à des événements disruptifs, il existe un manque de correspondance entre ce que l'équipe attend et ce qui se passe réellement. Ce manque de correspondance nécessite l'utilisation de processus de coordination explicite (en redéfinissant qui fait quoi et en partageant activement l'information) pour pouvoir sauver plus de vies et de ressources. L'imposition rigide de protocoles réduit la capacité des équipes à prêter attention aux divergences, générant des réponses automatiques qui réduisent leur capacité d'adaptation.

Les implications pratiques sont claires : « Lorsque les équipes opèrent dans des situations hautement disruptives, la confiance aveugle dans les protocoles préétablis peut être dysfonctionnelle si elle empêche de traiter les nouvelles informations offertes par l'environnement », explique Rico. Ainsi, des stratégies de formation peuvent être appliquées, comme l'entraînement aux perturbations, qui améliorent la capacité d'adaptation des équipes en inoculant une disruption contrôlée (par exemple, en réduisant le nombre de membres ou en changeant les spécifications de la tâche) lors de simulations ou dans des situations de performance stables.

On peut également entraîner la combinaison flexible de protocoles et de rôles, ce qui aide les équipes à assouplir leur exécution dans des situations de crise. Comme cela a été fait récemment en collaboration avec l'Hôpital Universitaire La Paz, grâce à une formation en leadership adaptatif qui facilitait la redistribution des rôles de manière flexible face à une situation critique en salle d'opération et vérifiait son effet sur la performance clinique.

Ce travail a été réalisé en collaboration avec l'Université Complutense de Madrid, l'Université de Maastricht (Pays-Bas), l'Université d'État de Pennsylvanie et l'Université Pepperdine (États-Unis). De plus, il a été financé partiellement par le Ministère de la Science et de l'Innovation d'Espagne [PID2020-113394GB-I00] et par l'Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences [ARI W911NF-16-1-0545].

**Référence bibliographique** : Rico, R., Antino, M., Gibson, C.B., Simkins, S., & Uitdewilligen, S. (2025) Putting out the Fires: The Role of Team Knowledge, Coordination, and Procedural Rigidity in Adapting and Performing During Disruptive Events. *Organization Science* 36(6): 2349-2371. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.16932> E-Archivo: <https://hdl.handle.net/10016/49492>

**Vidéo:** <https://youtu.be/x3tqnyiwTU>