

L'improvisation organisationnelle comme une source d'innovation managériale : cas d'un dispositif d'optimisation de la logistique

Hernández Ruiz, Haydé
CEREGE, Université de Poitiers
haydeehruiz@gmail.com

Mawadia, Anass
CEREGE, Université de Poitiers
amawadia@poitiers.iae-france.fr

Mounoud, Eléonore
CentraleSupélec,
Laboratoire GI, France
eleonore.mounoud@centralesupelec.fr

Résumé :

Cet article mobilise le concept d'improvisation organisationnelle afin de rendre compte de la dynamique d'innovation repérée lors du déploiement d'un dispositif d'optimisation logistique chez un constructeur automobile français. Nous utilisons le terme « d'improvisation organisationnelle » pour décrire ce processus innovateur « chemin faisant » qui se traduit par une série d'adéquations sur le dispositif de gestion et sur le processus de mise en place, sans planification et par la volonté des utilisateurs de « faire-avec ». Nous montrons sur une étude de cas comment ces improvisations et les transformations qu'elles apportent permettent aux

utilisateurs d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation. Nous proposons alors une articulation dynamique entre l'improvisation organisationnelle et l'innovation managériale.

Mots-clés : improvisation organisationnelle, innovation managériale, travail collectif, dispositif logistique.

INTRODUCTION

Le management fait face à une transformation forte du fait de l'évolution vers des modes de travail plus collaboratifs. Ce nouveau modèle modifie les pratiques et les routines de l'organisation. C'est dans ce contexte qu'a émergé la notion d'improvisation organisationnelle qui vise à rendre compte de l'action qui consiste à « fabriquer et inventer de nouvelles réponses sans plan prescrit » (Pina e Cunha et al., 1999, p. 303). L'improvisation serait si présente dans l'organisation qu'on ne la repèrerait pas! Pina et Cuhna (2019) la décrivent en effet comme « le bruit de fond » que personne n'entend, mais qui est bien présent au quotidien. Ciborra (1996) décrit dans les mêmes termes l'organisation du travail repérée dans les industries de haute technologie en affirmant que : « ...les membres de l'organisation sont très occupés improvisant et bricolant... ils sont intelligents pour faire ce que "les sauvages font tous les jours" » (Ciborra, 1996, p. 103). Cette dynamique de travail est aujourd'hui renforcée pour trois raisons (Cunha & Clegg, 2019) : 1) la prescription ne permet pas de faire face aux environnements turbulents, 2) elle n'assure pas forcément la réussite commerciale, 3) du fait de ses limitations, l'organisation a besoin d'être plus ouverte et de générer des apprentissages en continu en réponse aux variations de son environnement. L'innovation managériale (Birkinshaw et al., 2008) renvoie plus spécifiquement à ces activités qui « détournent » le mode de fonctionnement du management (Autissier et al., 2016) et vise à les systématiser et à les instituer comme de nouvelles normes. C'est le cas du

management agile aujourd'hui largement diffusé dans les équipes de création de nouveaux produits (Frimousse & Peretti, 2015). Parler d'improvisation organisationnelle, c'est ainsi mettre l'accent sur l'activité foisonnante et tâtonnante qui, au quotidien, cherche à « faire avec » les prescriptions de l'organisation et, de ce fait, introduit des variations, adaptations, micro-inventions.

Nous avons étudié l'improvisation organisationnelle à l'œuvre au cours de la mise en place d'un dispositif d'optimisation de la logistique chez un constructeur automobile, à l'occasion d'un stage de recherche dans cette entreprise. La demande initiale de notre interlocuteur était centrée sur l'innovation apportée au dispositif logistique, par l'introduction de magasins centralisés (MC) y compris pour les fournisseurs lointains, dans l'objectif d'une optimisation envisagée comme une réduction des coûts. Toutefois, l'observation de la mise en œuvre de ce dispositif d'optimisation logistique ainsi que la participation quotidienne à la vie de l'équipe chargée de son déploiement ont rapidement souligné les difficultés que les membres de l'équipe rencontraient au démarrage du projet. Ceci nous a conduit à déplacer notre regard de l'innovation logistique proposée aux réponses que devaient apporter chaque jour les membres de l'équipe, tant chacune des actions prescrites pour le déploiement demandait des bricolages, parfois infimes, mais à imaginer dans l'instant et dans l'urgence face à la pression des fournisseurs et du siège. C'est la notion d'improvisation organisationnelle telle que proposée dans la littérature qui nous est apparue la plus pertinente afin de rendre compte de cette forme d'action autonome face à l'injonction de déploiement. C'est ainsi que nous avons étudié le processus de déploiement en action et que nous avons montré comment l'équipe a été amenée à rompre avec la planification, propre au mode projet et qui relève de la prescription (Babeau & Chanlat, 2011). Face aux situations inattendues générées par l'écart entre la prescription et la situation réelle, les salariés chargés de mettre en place le dispositif logistique ont modifié le processus de déploiement en l'adaptant « chemin faisant » et en le bricolant face à des

situations nouvelles et inédites. Nous avons analysé cette adaptation collective en montrant en quoi elle peut être qualifiée d'improvisation organisationnelle (Hernández-Ruiz, 2013; Ciborra, 1996). L'objectif de notre papier est de comprendre le lien entre l'improvisation organisationnelle et l'innovation managériale, et de répondre à la question de recherche suivante : Comment l'improvisation organisationnelle s'articule avec l'innovation managériale? Pour étudier cette question nous avons adopté une méthodologie qualitative basée sur un cas de recherche unique (Yin, 2009), pour rendre compte du détail de la mise en place du dispositif d'optimisation de la logistique sous la forme de « boucles de prescription-improvisation » (Giroux, 2003). C'est la construction de ces boucles qui nous a permis de montrer comment l'improvisation organisationnelle apparaît dans le travail quotidien et ce qu'elle produit. Nous proposons dans cet article une relecture de ce terrain de recherche pour explorer comment improvisation et innovation managériale s'articulent.

Dans une première section, nous présentons les concepts d'innovation managériale et d'improvisation organisationnelle pour en identifier les similitudes et les différences. La deuxième section présente la méthodologie de l'étude de cas que nous avons menée en 2010, étude centrée sur l'improvisation organisationnelle. La troisième section en présente les résultats et qualifie les réponses apportées par l'équipe face aux difficultés rencontrées, au quotidien. C'est dans la quatrième section que nous explorons l'articulation entre les dynamiques de l'innovation managériale et de l'improvisation organisationnelle, au regard de notre terrain de recherche.

1. L'INNOVATION MANAGERIALE ET L'IMPROVISATION

ORGANISATIONNELLE

Dans cette section nous introduisons les notions d'innovation managériale et d'improvisation organisationnelle pour en comparer les caractéristiques.

1.1. L'INNOVATION MANAGERIALE

L'innovation pour une entreprise correspond classiquement à l'introduction d'un nouveau produit, service, processus de fabrication ou d'organisation. Elle renvoie ainsi à la recherche constante d'améliorations de l'existant, et concerne donc aussi la façon dont est gérée l'organisation (Fusch & Ness, 2015; Hamel, 2006; Tann, 2021). On parle d'innovation managériale (Birkinshaw et al., 2008) lorsque la nouveauté introduite concerne les valeurs de l'organisation ainsi que la structure, les politiques de gestion et le modèle d'affaire. D'autres auteurs parlent plutôt d'innovation organisationnelle (Mattelin-Pierrard & Dubouloz, 2019) ou bien encore d'innovation administrative (Laid Talbi, 2018). Malgré l'importance de l'innovation managériale pour les organisations (Mattelin-Pierrard & Dubouloz, 2019) le sujet reste peu traité dans la littérature (Canet & Tran, 2018).

L'innovation managériale est « *l'introduction d'une pratique, d'un procédé, d'une structure, d'une technique managériale nouvelle et destinée à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels* » (Birkinshaw et al., 2008, p. 826). Elle consiste à modifier substantiellement les structures traditionnelles de l'entreprise ou la façon dont sont effectuées les tâches de management (Albert-Cromarias & Santos, 2020). L'innovation managériale altère le modèle classique d'organisation du travail, en introduisant d'autres formes de coopération et de coordination entre les acteurs (Autissier et al., 2016). Ces pratiques vont créer une rupture avec la vision classique du management fondée, entre autres, sur la hiérarchie, le contrôle, la

définition stricte des postes et la formalisation des pratiques, qui laisse peu de place à la critique constructive et à la participation engagée des collaborateurs (Autissier et al., 2016). L'introduction de pratiques de management telles que, entre autres, l'allègement de la hiérarchie, la validation de nouveaux projets sans nécessité d'obtenir une autorisation et l'autogestion des équipes relève de cette dynamique.

L'innovation managériale (IM) est étudiée dans la littérature selon quatre perspectives. La perspective la plus mobilisée (Birkinshaw et al., 2008; Laid Talbi, 2018) est la perspective rationnelle qui présuppose que l'innovation managériale est toujours favorable, qu'elle contribue à la performance de l'organisation. C'est ainsi que l'innovation managériale est considérée comme un facteur de performance des entreprises et une source de création d'avantages concurrentiels durables (Laid Talbi, 2018; Le Roy & Robert, 2013). Toutefois, la plus grande partie des recherches ont étudié l'impact sur la performance des innovations de produits et des technologies (Walker et al., 2011), bien plus que des innovations managériales.

La littérature distingue deux niveaux d'analyse des innovations managériales (Laid Talbi, 2018; Mol et al., 2017). Le premier correspond aux « idées de management » et renvoie aux cadres, modèles, principes ou concepts applicables à différents systèmes de pensée (Mol et al., 2017). Le second niveau est qualifié d'opérationnel et inclut les pratiques de management, les processus et les structures organisationnelles. Les innovations étudiées sont intra-organisationnelles comme la décentralisation, les équipes multifonctionnelles, ou inter-organisationnelles, comme les alliances et partenariats, l'externalisation. Birkinshaw et Hamel (2008) distinguent ainsi quatre catégories d'IM selon qu'elles concernent les pratiques de management, les procédés de management, les techniques de management et les structures organisationnelles.

L'innovation managériale émerge, se diffuse et parfois, s'institutionnalise à partir d'une activité opérationnelle (Mol et al., 2017). C'est au fil du dialogue permanent qu'entretiennent les acteurs, que les pratiques se transforment et changent la dynamique à la fois sociale (de création de sens) et organisationnelle (Albert-Cromarias & Santos, 2020). Certains auteurs considèrent qu'il existe ainsi un processus de variation, sélection et rétention qui permet à l'organisation, à travers un jeu d'essais-erreurs, d'identifier l'innovation managériale à retenir (Mol et al., 2017).

L'innovation managériale est reconnue comme complexe et ambiguë. Elle mobilise les connaissances tacites des individus (Errami & Guehair, 2018) et introduit une nouveauté plus ou moins radicale vis-à-vis de l'existant (Adam-Ledunois & Damart, 2017; Birkinshaw et al., 2008). La nouveauté peut être une rupture relative ou une évolution par rapport aux pratiques acceptées par une organisation, un secteur ou une industrie. Mais elle peut aussi être une nouveauté plus radicale, correspondant à une évolution des connaissances, des principes ou des modes de fonctionnement reconnus dans le champ des théories du management (Adam-Ledunois & Damart, 2017). Des recherches indiquent que la culture organisationnelle s'avère cruciale pour la réussite de l'innovation managériale (Storvang et al., 2020). L'orientation marché et l'apprentissage organisationnel sont ainsi des sources directes d'innovation managériale (Besbes et al., 2013). Des recherches plus récentes affirment que la vitesse et la qualité de l'innovation managériale jouent un rôle clé sur l'efficacité opérationnelle (Guo et al., 2020).

Birkinshaw et al (2008) proposent un processus de création de l'innovation managériale en quatre étapes : la motivation, l'invention, l'implémentation, la théorisation et l'étiquetage. La question de la motivation demande d'étudier les circonstances dans lesquelles un individu décide de proposer une nouvelle façon de travailler. L'invention permet de répondre aux circonstances et aux besoins de l'organisation. L'implémentation permet aux individus de

faire des adaptations. Finalement, la quatrième étape, la théorisation et l'étiquetage de l'innovation permettent de repérer et de socialiser l'innovation mais aussi valorisation, en interne mais plus encore en externe.

1.2. L'IMPROVISATION ORGANISATIONNELLE

Le terme d'improvisation a été importé en management depuis les arts, plus particulièrement le jazz et le théâtre (Vera & Crossan, 2005). Le concept d'improvisation a été mobilisé pour rendre compte des comportements lors de situations d'urgence telles que « The Mann Gulch Disaster » (Weick, 1993), « l'ouragan Camille » (Mendonça & Wallace, 2004) « le naufrage du Costa Concordia » (Giustiniano et al., 2016), « l'expédition sur l'Everest » (Suarez & Montes, 2019) ou différentes catastrophes humanitaires (Chédotel, 2012). Cette transposition peut rendre difficile l'identification et l'adoption de l'improvisation dans l'univers managérial (Cunha & Clegg, 2019).

Une deuxième vague de recherche (Baker et al., 2003; Chédotel, 2005; Ciborra, 1999; Comtet, 2009; Cunha & Clegg, 2019; Moorman & Miner, 1998; Vera & Crossan, 2005) a déployé le concept d'improvisation dans le cadre du développement de nouveaux produits, de nouvelles entreprises et de situations de changement et de turbulence (Hadida & Tarvainen, 2015). L'improvisation y est présente « quand la planification et la réalisation d'une nouvelle action convergent » (Moorman & Miner, 1998). L'improvisation introduit alors un écart entre la prescription et l'exécution. Elle s'appuie sur le matériel disponible (cognitif, affectif et des ressources sociales), est supposée être spontanée et consciente (Chédotel, 2012; Vera & Crossan, 2005; Vignikin & Glidja, 2017). L'improvisation est ainsi « le processus créatif et spontané essayant d'atteindre un objectif d'une nouvelle façon » (Vera & Crossan, 2005, p. 205). L'improvisation suppose « la capacité à explorer des solutions pour faire face à un rapprochement dans les temps entre la conception et la réalisation d'une action » (Chédotel,

2012, p. 153). Nous avons de notre côté défini l'improvisation comme « l'action située face aux difficultés de mise en œuvre de la prescription » (Hernandez-Ruiz, 2013, p. 170), action qui vise à produire une solution créative face aux difficultés. Comme l'innovation, l'improvisation va à l'encontre de l'ordre établi dans l'organisation, elle trouve son origine dans la participation spontanée (Babeau & Chanlat, 2011). Cependant, toute modification du « devoir-faire » ne peut être qualifiée d'improvisation (Pina e Cunha et al., 1999). Tout d'abord, parce que l'improvisation doit être délibérée (Comtet, 2009; Madiot, 2020), ce n'est pas un écart aléatoire (Baker et al., 2003) : des individus prennent la décision de faire un écart. L'improvisation doit aussi être spontanée, elle n'est pas planifiée : les individus répondent aux situations dans l'impulsion du moment (Ciborra, 1999; Vignikin & Glidja, 2017). L'improvisation se réalise pendant l'action (Gross, 2014; Pina e Cunha et al., 1999) : pendant qu'ils travaillent, les membres d'une organisation agissent sur le problème (Ciborra, 1999) afin d'adapter la prescription à la situation (Chédotel, 2005). Enfin, l'improvisation implique un processus créatif (Baker et al., 2003; Fisher & Barrett, 2019; Oikaouli & El Oualidi, 2020) en ce qu'elle établit une nouvelle façon d'agir.

Il faut souligner que l'improvisation n'est pas toujours synonyme d'efficacité. Elle comporte le risque de négliger la prescription et de mettre à mal la planification. Plus encore, une improvisation excessive plonge les individus dans un stress continu voire même un épuisement professionnel (Hadida & Tarvainen, 2015). Séparer la bonne de la mauvaise improvisation n'est pas simple car la littérature manque d'analyse sur les aspects négatifs de l'improvisation (Giustiniano et al., 2016; Hmieski et al., 2013; Pina e Cunha et al., 1999) et ne souligne que les résultats bénéfiques pour l'organisation (Gao et al., 2015; Vera & Crossan, 2005).

La littérature propose deux types de facteurs censés favoriser l'improvisation, les caractéristiques organisationnelles et les compétences individuelles. Les différents facteurs

organisationnels favorables sont une culture de l'expérimentation(Chédotel, 2005; Vignikin et al., 2016), une structure minimale(Ciborra, 1996), une mémoire procédurale (Pina e Cunha et al., 1999),la disponibilité del'information en temps réel(Vera & Crossan, 2005). La culture de l'expérimentation permet le doute, incite à agir et à expérimenter. Cette culture va tolérer les erreurs etles voir comme des opportunités d'exploration. Une structure minimale ou une organisation organique flexible (Chédotel, 2005; Madiot, 2020) permettent d'accélérer le rythme de développements dont les objectifs et les étapes clés sont définis avec des marges de manœuvre. Une mémoire procédurale limitée, liée au répertoire des procédures de l'organisation (Chédotel, 2005; Chédotel & Vignikin, 2014), serait favorable à l'improvisation (Pina et Cunha et al., 1999). A l'inverse, la littérature mentionne qu'un haut niveau de mémoire procédurale aiderait à ce que l'improvisation soit cohérenteavec le cadre despratiques ou des routines de l'organisation(Baker et al., 2003). De plus, l'action innovatrice des individus serait plus rapide du fait depratiques ou de routines disponibles pour faire face à la nouvelle situation. Il serait alors possible de mobiliser des routines préexistantes face à de nouveaux contextes ou bien de combiner des routines d'une façon nouvelle. Enfin, la disponibilité de l'information en temps réel aiderait les équipes à se coordonner sans avoir forcément recours à une planification(Vera & Crossan, 2005).

Au-delàde ces caractéristiques organisationnelles, les compétences individuelles jouent également un rôle important pour l'improvisation organisationnelle. La littérature porte une attention spéciale à l'expertise des individus. En effet, l'expertise aurait un impact positif sur l'improvisation du fait de la grande quantité et diversité de compétences dans l'équipe (Vera & Crossan, 2005), offrant plus d'alternatives pour développer de nouvelles combinaisons d'idées(Weick, 1998). De ce fait, la capacité à improviser pourra s'appuyer sur un bagage de savoir-faire approprié (Comtet, 2009). La qualité de l'équipe importe aussi, l'existence de relations proches et de confiance favorisantla prise de risque : les comportements peuvent

alors être fondés sur la confiance, la transparence et la responsabilité (Comtet, 2009; Levy, 2020) ainsi que sur la capacité d'écoute et de communication entre les individus (Vera & Crossan, 2005). La formation est un facteur qui peut améliorer le processus d'improvisation, le fait que les membres de l'équipe aient été formés ensemble facilite également l'apprentissage collectif (Baker et al., 2003). C'est ainsi qu'au fur et à mesure qu'une équipe apprend à travailler ensemble, elle envisage de moins en moins d'avoir la prescription comme seule ressource pour l'action. La création d'ateliers d'improvisation est envisagée comme un moyen d'activer le processus (Vera & Crossan, 2005). Les facteurs organisationnels présentés précédemment permettraient aux processus d'improvisation de se déclencher alors que les compétences des individus et des équipes influeraient plutôt sur la qualité de l'improvisation (Pina e Cunha et al., 1999).

Cette revue de la littérature nous permet de distinguer l'improvisation organisationnelle (IO) définie comme un « processus créatif et spontané essayant d'atteindre un objectif d'une nouvelle façon » (Vera & Crossan, 2005, p. 205) de l'innovation managériale (IM) qui semble pourtant avoir le même objectif : le changement « de pratiques, processus, structures, techniques afin d'atteindre les buts de l'organisation » (Birkinshaw et al., 2008, p. 826). Toutefois, l'improvisation organisationnelle est une action créative destinée à résoudre les difficultés immédiates d'une façon délibérée mais spontanée, en faisant appel à la créativité, au fil de l'action, alors que l'innovation managériale, qui décrit à la fois un processus et un résultat, s'inscrit dans une vision plus rationnelle de l'action, où la nouveauté introduite dans l'action procède d'une décision (voir Tableau 1).

Tableau 1-Comparaison entre les deux notions

CARACTÉRISTIQUE	INNOVATION MANAGÉRIALE	IMPROVISATION ORGANISATIONNELLE
Objet de l'innovation	Pratique, procédé, structure, technique Processus	Pratique, procédé, structure, technique Processus
Volonté des individus	Oui	Oui
Processus créatif	Oui	Oui
Écart entre Décision-action	Avec écart, d'abord la décision, après l'action	Pas d'écart, se déroule sur l'action

Source : Propre, d'après la revue de la littérature.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans le cadre d'une recherche doctorale, nous avons réalisé un stage de recherche pendant une année (de juillet 2009 à août 2010), à raison de quatre jours par semaine à plein temps, au sein d'une équipe en charge de déployer un dispositif d'optimisation logistique. Ce stage de recherche a été réalisé dans le cadre d'une thèse de doctorat. L'objectif était de réfléchir collectivement avec l'équipe sur son mode de management et d'innovation, en intégrant l'équipe en tant que « observateur-participant » (Groleaux, 2003) avec un double rôle, celui de membre de l'équipe, prêtant main forte au quotidien, et celui de chercheur. Cette relation et cette posture ont permis l'observation, au plus près, des personnes, des activités et des interactions avec les règles et les outils.

Notre démarche de recherche a été qualitative (Thietart, 2014), avec une étude de cas unique (Phelan, 2011) selon une approche compréhensive qui se caractérise, entre autres, par la collecte des points de vue des acteurs, la description des situations ainsi que la compréhension des actions dans leur contexte (Allard-Poesi, 2019). La recherche que nous avons menée dans le cadre de la thèse nous a conduit à décrire la complexité de l'action au quotidien et à identifier les actions qui sont apparues dans le processus de déploiement du dispositif logistique à des épisodes d'improvisation organisationnelle. La relecture de cette recherche

que nous proposons dans cet article nous conduit à articuler improvisation organisationnelle et innovation managériale (Lewis, 2015).

2.1. UNE COLLECTE DE DONNEES EMERGENTE

La collecte de données s'est faite selon une approche émergente. Cette technique prévoit une comparaison constante entre les données nouvelles et les anciennes à travers un aller-retour entre cadre théorique et terrain de recherche, afin de répondre aux questions remontées par ces nouvelles informations. Cette approche émergente permet de faire des découvertes sur le terrain de recherche (Giroux, 2003) et d'améliorer la validité interne de la recherche. Afin de construire une image approfondie de notre terrain, nous avons mobilisé un large ensemble de techniques de collecte de données (Lewis, 2015) : l'observation participante, les interviews semi-directifs réalisés auprès des personnes de l'équipe de déploiement et la collecte de documents internes. Neuf entretiens ont ainsi été réalisés, dont six avec les membres de l'équipe, appartenant tous à l'entité International Sourcing. Parmi les six membres de l'équipe, deux étaient salariés, l'un étant le chef de projet à l'origine du projet, l'autre, notre personne clé en raison de son parcours dans l'organisation ainsi que notre informateur privilégié pendant notre stage de recherche. Les trois autres personnes avaient des profils différents, deux en logistique, une sur les achats. Ils étaient des managers en lien étroit avec le projet et le connaissant bien : la personne contact du projet au sein de l'entité Achats, le directeur de l'entité de gestion logistique, entité vers laquelle le projet a finalement été transféré, et le directeur de l'entité International Sourcing qui a accueilli le projet dès le début. Ces trois personnes sont les interfaces de l'équipe projet avec le reste de l'organisation, ils en sont les clients et donc les évaluateurs, à travers leur satisfaction mais aussi leurs irritations. Ces entretiens ont été réalisés en clôture de notre séjour de recherche, lors de rendez-vous formels,

programmés sur le temps de travail et en face à face. L'annexe 1 contient les deux guides d'entretien utilisés.

De plus, nous avons récupéré l'ensemble des documents internes du projet ainsi que les comptes-rendus des réunions auxquelles nous avons été invitées à participer. Nous avons aussi analysé la boîte mail d'un des membres clés de l'équipe, en plus de notre propre boîte mail, comme source pour la triangulation des données (Groleaux, 2003). Enfin, nous avons rédigé un journal de bord quotidien où nous avons noté d'une part les événements et les actions menées dans le projet, et d'autre part, nos impressions sur le projet, sur les personnes impliquées ainsi que sur l'avancement de notre recherche (Giroux, 2003).

2.2. UNE ANALYSE DES DONNEES SOUS FORME DE « BOUCLES »

Au sein de ce corpus de données, nous avons pris soin d'identifier les actions réalisées lors de la mise en place du dispositif logistique, les personnes, les outils, les règles et les processus afin de rendre compte de la différence entre l'action et la prescription. Nous considérons qu'il existe un mode d'action alternatif à la logique prescription-exécution que nous qualifions de mode prescription-improvisation (figure 1). Ce mode alternatif est mis en œuvre lorsque les personnes participant à la mise en place d'un dispositif rencontrent des difficultés pour suivre la prescription et qu'elles s'engagent de façon délibérée pour résoudre les difficultés rencontrées. Nous considérons, comme souligné par Ciborra (1999), que l'improvisation est une façon d'affronter les difficultés ainsi que la réponse apportée pour les résoudre. Nous avons donc analysé les difficultés rencontrées et les réponses apportées, sous forme d'améliorations du dispositif.

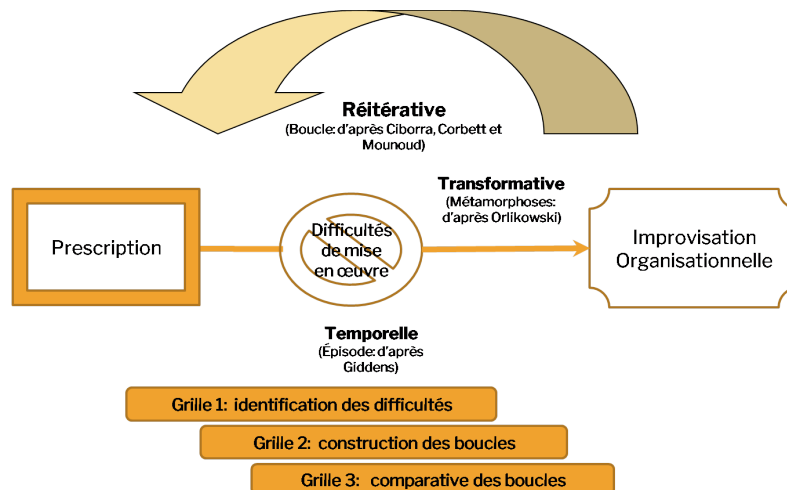
Figure 1 -Mode prescription-improvisation



Source : (Hernandez-Ruiz, 2013)

En s'appuyant sur les travaux d'Orlikowski (1993), de Osman (2003), et de Corbett-Etchevers & Mounoud (2011), nous avons construit des boucles de prescription-improvisation à partir des difficultés rencontrées et des modifications réalisées par les responsables de la mise en place du dispositif (figure 2). Nous avons utilisé le terme de « boucles » afin de rendre compte du processus itératif de transformation des pratiques et des outils pour atteindre les objectifs.

Figure 2 –Le modèle de boucle improvisation proposé



Source : (Hernández-Ruiz, 2013)

3. LES DIFFICULTES AU QUOTIDIEN DE LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF D'OPTIMISATION DE LA LOGISTIQUE

3.1. LE PROJET DE MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF D'OPTIMISATION DE LA LOGISTIQUE

Le dispositif étudié a été mis en place chez un constructeur automobile qui gère ses approvisionnements lointains auprès de fournisseurs éloignés à travers des Magasins. Les fournisseurs ont l'obligation d'utiliser des magasins si leur site est à plus de 48 heures de l'usine à livrer, ceci afin de raccourcir le délai d'approvisionnement, de massifier les flux pour la distribution et donc de réduire les coûts de transport (Lambert & Cooper, 2000). En 2009, ce constructeur crée les Magasins Centralisés (MC) pour l'optimisation du transport amont. C'est ainsi que le projet de déploiement du dispositif de MC pour l'optimisation du transport et des coûts de gestion est lancé. Ce projet d'optimisation logistique est un dispositif transverse au sein de l'organisation dont le déploiement concerne plusieurs entités, tant en interne, chez le constructeur, qu'en externe. Bien que notre stage de recherche s'achève en août 2010, la montée en charge du projet ne s'est terminée que l'année suivante. Afin de suivre les résultats du projet, nous sommes restés en contact par e-mail et téléphone avec l'équipe de mise en place jusqu'à la fin du projet. Enfin, nous nous sommes rendus deux fois dans l'entreprise pour discuter de l'avancement et des résultats du projet avec l'équipe.

Nous avons distingué trois étapes dans le processus de déploiement du dispositif d'optimisation logistique (tableau 2) : tout d'abord la phase de préparation du déploiement, d'environ un an durant laquelle l'idée du dispositif a mûri entre deux ou trois personnes de l'entité International Sourcing (IS). L'idée sera validée avec l'embauche d'un « chef de projet » en janvier 2009. Suivra la phase de test du dispositif qui a duré un an. C'est durant cette étape que nous avons observé le travail d'une équipe réduite de trois personnes qui a

testé le dispositif et réalisé des améliorations. Enfin, la phase de montée en charge du déploiement, démarrée en janvier 2010, se traduit par la constitution d'un plateau de cinq personnes à plein-temps, dont le chef de projet, chargées du déploiement massif du dispositif. A cette équipe s'ajoutent deux nouvelles personnes à mi-temps pour la gestion et la dotation des emballages.

Tableau 2 - Les étapes du déploiement du dispositif de gestion

ÉTAPE	DUREE	DESCRIPTION	PERSONNES CONCERNEES
PREPARATION	D'octobre 2007 à octobre 2008.	Genèse de l'idée du dispositif.	L'équipe initiale formée de deux membres de l'entité et leur responsable (entité IS).
TEST (PERIODE D'OBSERVATION)	De novembre 2008 à décembre 2009.	Mise à l'épreuve du dispositif.	L'équipe test : 3 personnes (le chef de projet plus un autre membre de l'entité IS, une personne des achats).
MONTEE EN CHARGE	De janvier 2010 à août 2012.	Déploiement massif du dispositif.	L'équipe de déploiement 5 personnes à plein-temps (dont le chef de projet) plus deux autres personnes à temps partiel.

Source : D'après nos observations chez le constructeur automobile.

Nous avons identifié les six éléments clés du dispositif. A savoir, **la règle de 48 heures** qui détermine les flux de composants qui devront se passer dans les entrepôts centralisés ; les **prérequis de sélection des fournisseurs**, qui permettent de déterminer quels fournisseurs contacter pour négocier le transfert des composants automobiles par les magasins centralisés ; la **liste des fournisseurs à contacter**, issue de l'application des prérequis de sélection mentionnés précédemment ; les **procédures de transfert des fournisseurs**, qui fixent les étapes pour réaliser le transfert de flux de chaque fournisseur vers les entrepôts centralisés ; la **fiche « coût complet »**, un fichier Excel qui permet le calcul du prix de chaque pièce, une fois que le fournisseur n'utilisera plus son entrepôt mais l'entrepôt mutualisé pour stocker les

composants automobiles et **la calculette** qui est un fichier Excel qui permet de calculer les coûts amont de transport.

3.2. LES DIFFICULTES RENCONTREES ET LES BOUCLES « PRESCRIPTION-IMPROVISATION

L'annexe 2 analyse les six difficultés récurrentes (troisième colonne) rencontrées par l'équipe en fonction des éléments clés du dispositif de gestion (première colonne). Ce tableau documente également la prescription et la boucle prescription-improvisation générée en réponse à la difficulté (deuxième et dernière colonne). Dans cette perspective, une action délibérée est déclenchée, quand une difficulté se présente, où les éléments du dispositif sont ainsi transformés au fil d'improvisations successives ; de même le processus de mise en place est lui aussi transformé avec l'apparition de nouvelles étapes et actions à réaliser du fait des transformations apportées. Les boucles synthétisent l'improvisation organisationnelle qui, au fil de l'action, permis aux utilisateurs de s'adapter aux circonstances changeantes du projet et ainsi d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Nous avons par ailleurs identifié trois déclencheurs de l'improvisation : une prescription faible (par exemple la boucle #4), un décalage entre la réalité et la situation prévue par le dispositif (par exemple la boucle #1), un besoin d'appropriation du dispositif du fait des besoins des utilisateurs, par exemple connaissances, expertise, personnalité, (par exemple la boucle # 6). Le quatrième déclencheur identifié dans la littérature, les situations d'urgence. Il faut préciser que ce quatrième déclencheur a été présent dans l'ensemble de boucles et en général dans la mise en place du dispositif. Comment nous l'avons commenté la pression qui exercé les fournisseurs et la hiérarchie en interne supposait une pression en continue sur chaque membre de l'équipe de déploiement et un besoin d'agir en urgence.

Il faut souligner que ce phénomène d'improvisation repéré sur notre cas n'a débuté que lorsque les membres de l'équipe ont appris à travailler ensemble. Les difficultés et

urgences rencontrées par l'équipe pendant le déploiement ont renforcé l'esprit d'appartenance au collectif et la volonté de partager les expériences individuelles au sein de l'équipe. La combinaison des expertises de chaque membre a fortifié l'équipe. Car, ni leur savoir-faire, ni la formation reçue ne permettait de faire face aux obstacles rencontrés lors de la mise en place du dispositif. Ce sont bien la construction d'une expertise collective et la mobilisation des expertises individuelles qui ont nourri l'improvisation.

Pour mieux expliquer cette boucle prescription – improvisation nous faisons un focus sur la dernière boucle n°7 : La fiche coût complet VMI. Comme expliqué dans l'annexe 3 l'improvisation émerge suite à la non-adaptation de la prescription et à la nécessité d'agir en urgence face à la difficulté et à la pression des fournisseurs et du siège. Plusieurs bricolages et pratiques de « faire avec » ont été mises en œuvre pour s'en sortir de différentes pressions et l'urgence de proposer une solution. Ceci pousse l'équipe à inventer des nouvelles astuces qui aboutissent à des innovations au niveau de la solution proposée et qui devient par fortiori la nouvelle pratique ou autrement dit la nouvelle prescription.

4. Discussion : L'articulation entre l'improvisation organisationnelle et l'innovation managériale

Notre recherche montre que l'ensemble d'éléments du dispositif ont été modifiés au cours du déploiement massif du dispositif d'optimisation des flux logistiques. Les modifications apportées ont permis de modifier la prescription à l'échelle de l'action, elles ont adapté la démarche aux compétences et pratiques de l'équipe interne ainsi qu'à celles des fournisseurs lointains, dont la participation au déploiement est clé. L'improvisation organisationnelle a permis de « faire avec » un mode de gestion, de type « gestion de projet », au sein des équipes logistiques, qui consistait alors à prescrire et faire exécuter. L'équipe de mise en place devait

prouver la rentabilité des MC et donc utiliser le dispositif proposé par l'équipe initiale ainsi que ses différents éléments pour produire les résultats attendus.

Cette mise à l'épreuve du management, de ses outils, de ses méthodes et des relations qu'ils présupposent au quotidien, est particulièrement bien décrite par la notion d'improvisation organisationnelle (Ciborra, 1999). C'est ce dont nous avons cherché à souligner par la mise à jour des boucles de prescription-improvisation (Hernandez-Ruiz, 2013) et de leurs effets sur les outils et méthodes de management.

Les résultats de notre recherche mobilisent également le concept de plateforme utilisé par Ciborra - un système de schémas, d'arrangements et de ressources - qui permettra de répondre aux surprises rencontrées par l'organisation (Ciborra, 1996). Eisenberg (1996) décrit cette plateforme comme une structure minimale (Eisenberg, 1990) dans l'organisation qui guidera l'action (Kamoche et Pina 2003). En ce sens, nos résultats montrent que le mode « gestion de projet » sert à l'équipe pour expérimenter et recombinaison des pratiques afin de formuler rapidement et efficacement de nouvelles solutions aux difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du dispositif logistique étudié (Hernandez, 2013). La recherche menée dans quatre organisations publiques au Maroc (Oikaoui & Eloualidi, 2020) décrit les résultats bénéfiques de l'improvisation dans un mode « gestion de projet ». De même, les processus d'innovation mettent en évidence l'existence d'équipes de travail, ce qui facilite la co-création entre entreprises, et l'innovation ouverte (Storvang et al., 2020). Dans ce mode de fonctionnement, les membres de l'équipe sont autonomes et s'autorégulent en fonction des objectifs attendus et des contraintes organisationnelles (Autissier et al., 2016). Une façon de travailler que nous avons pu observer dans l'étude de cas (Hernandez-Ruiz, 2013).

L'analyse comparative entre les sept boucles « prescription-improvisation » étudiées dans notre cas, montre que plus l'équipe avait de l'expertise dans la mise en œuvre du dispositif logistique, plus les résultats de l'improvisation favorisaient les objectifs du projet. Un autre

élément référencé dans notre étude est la confiance et la bonne entente entre les membres de l'équipe, qui leur a permis d'échanger facilement des idées et de rechercher des solutions collectives. Ces résultats valident l'importance accordée dans la littérature à l'expérience des membres de l'équipe et à d'autres compétences individuelles telles que des relations étroites et de confiance entre eux (Vera & Crossan, 2005). De même, le cadre théorique de l'innovation managériale met l'accent sur la collaboration ou la "co-construction" entre les membres de l'équipe (Storvang et al., 2020). L'expérience des membres de l'équipe joue également un rôle crucial dans la mise en œuvre de l'innovation managériale (Ikavalko & Lempiala, 2019).

Afin de réaliser un changement dans des situations urgentes, le facteur temps est étudié comme un mécanisme qui génère une coordination des activités (Crossan et al., 2005; Hedberg et al., 1976; Zerubavel, 2018). De même, des études sur l'improvisation organisationnelle ont mis en évidence le manque de temps comme un élément qui déclenche l'improvisation en temps de crise (Crossan et al., 2005); apportant de nouvelles solutions dans des situations où il n'y a pas de temps pour planifier (Kamoche & E Cunha, 2001). La littérature mentionne également le facteur temps comme générateur de créativité (Bettis & Hitt, 1995), et donc d'innovation lorsque cette créativité influence l'action collective (Lorino, 2009). Notre expérience dans une entreprise de construction automobile a montré comment une situation de crise a obligé l'équipe à chercher des solutions pour atteindre les résultats escomptés dans le système logistique, malgré les contraintes de temps et la pression de leur hiérarchie et des fournisseurs (Hernandez-Ruiz, 2013).

Nous avons ainsi proposé de caractériser la relation double entre improvisation organisationnelle et innovation managériale. En effet, si nous considérons qu'une innovation managériale est « l'introduction d'une pratique, d'un procédé, d'une structure, d'une technique managériale nouvelle destinée à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels » (Birkinshaw et al., 2008, p. 826), alors l'improvisation organisationnelle apparaît comme un

facilitateur de l'innovation managériale car elle produit les micro-ajustements qui permettent aux innovations managériales, parfois génériques, de trouver leur efficacité, en situation. Toutefois il nous semble que ce n'est pas la seule articulation à envisager. Il est aussi possible d'envisager que l'improvisation organisationnelle ouvre la voie aux innovations managériales en activant la recherche de solutions créatives face aux difficultés rencontrées au quotidien mais aussi en hybridant les outils et méthodes en place dans les organisations avec les propositions nouvelles de l'innovation managériale.

Notre étude de cas suggère que cette dynamique de micro-innovations produites au fil de l'action est inscrite à double titre dans le processus d'innovation managériale (Birkinshaw et al., 2008, Mol et al., 2017). D'une part, parce que les micro-ajustements introduits au fil de l'improvisation organisationnelle permettent aux dispositifs inventés par l'innovation managériale de ne pas rester lettre morte et de prendre vie dans l'action. Ici le dispositif de gestion des fournisseurs lointains via des MC a pu trouver grâce aux yeux des fournisseurs. Mais aussi, d'être concrétisé par les transferts de flux réalisés par l'équipe de déploiement lors de la montée en charge du dispositif grâce aux modifications apportées tant sur la façon de travailler (ex. les tests) que sur les règles et les feuilles de calcul utilisées (Hernandez-Ruiz, 2013). D'autre part, parce que l'improvisation organisationnelle ouvre la voie aux innovations managériales, elle permet de souligner et d'affronter les difficultés rencontrées « en situation », elle génère des adaptations locales tant des outils que des méthodes de gestion, source potentielle d'innovations managériales futures.

Ainsi, nous pouvons envisager que la modification introduite par l'équipe IS dans son fonctionnement, relève des préceptes du management agile (De Borja et al., 2019) ; à savoir le découpage des processus en petits lots de travail, la tenue de réunions quotidiennes afin de vérifier le progrès sur chaque lot, le travail en équipe pluridisciplinaire pour contrôler

l'avancement et réaliser des adaptations si nécessaire afin d'atteindre les objectifs de chaque lot (Cooper & Sommer, 2018; Gorla, 2020).

Dans cette perspective il nous paraît nécessaire d'envisager l'action (et donc l'innovation) managériale au prisme de l'improvisation organisationnelle car cela permet d'y intégrer la collaboration, l'autonomie, l'itération, le compromis entre intervenants et l'adaptation aux aléas de la situation. Tous ces éléments ont été intégrés progressivement dans le cadre de référence du management dont l'agilité est devenue le maître-mot suite à la publication du manifeste agile (Beck et al., 2001) et plus encore sur la décennie 2010-2020 (Barrand & Deglaine, 2013; Charbonnier-Voirin, 2011; Cooper & Sommer, 2018, 2020; De Borja et al., 2019; Frimousse & Peretti, 2015; Lemieux & Beauregard, 2016; Pfeiffer et al., 2019).

L'improvisation organisationnelle rend aussi compte du travail continu d'hybridation que les managers (ainsi que les utilisateurs des outils et dispositifs de management) effectuent entre les nouveautés proposées par l'innovation managériale, les situations rencontrées dans le quotidien et les routines, dispositifs et outils institués dans leur organisation. C'est aussi ce que démontre l'étude du management agile où les méthodes initialement proposées sont très tôt hybridées avec des modèles plus classiques de développement de nouveaux produits (De Borja et al., 2019). Nous pourrions aussi nous interroger sur les effets de cette hybridation, pour étudier comment et à quelle mesure elle tend à limiter, voire à minimiser les changements souhaités par l'innovation managériale.

CONCLUSION

Dans cet article nous avons proposé une relecture des résultats d'un terrain de recherche caractérisé par le recours à l'improvisation organisationnelle face aux pressions et aux urgences en vue de proposer une articulation entre cette improvisation et l'innovation managériale. Notre étude du déploiement d'un dispositif de gestion logistique nous a permis

de montrer comment l'improvisation organisationnelle se déploie au fil d'épisodes que nous avons appelés des boucles de prescription-improvisation. Notre étude de cas montre que l'improvisation organisationnelle facilite la mise en place du dispositif, ce qui a permis de mettre en lumière et de résoudre les difficultés rencontrées en situation, en transformant certains des éléments du dispositif. Ceci nous a conduit à proposer d'une part, une nouvelle définition de l'improvisation organisationnelle en tant qu'« action face aux difficultés de mise en œuvre de la prescription, ou à son absence » (Hernandez-Ruiz, 2013, p. 170) et d'autre part une méthodologie d'analyse de l'improvisation sous forme de « boucle ». Le terme de « boucle » indique que l'improvisation est provoquée par la situation rencontrée, en particulier par la confrontation plus ou moins compliquée avec la prescription mais aussi par la dynamique sociale, relationnelle et cognitive, du collectif qui s'autorise à improviser. Ce terme, souligne la dimension réursive et itérative de l'improvisation qui vient, pour réécrire la partition, c'est à dire modifier en retour les éléments de la prescription.

En conclusion, il nous semble nécessaire de mobiliser le concept d'improvisation organisationnelle et sa représentation de l'action en situation difficile comme une action délibérée mais spontanée, ni planifiée, ni décidée, pour rendre compte de l'évolution des pratiques managériales et contrecarrer la prédominance d'une perspective rationnelle sur l'innovation managériale. Nous pouvons supposer que c'est cette partie d'improvisation que les managers ont souvent du mal à reconnaître tant le mot peut leur sembler péjoratif, tout comme celui de bricolage (Verjans, 2005) qui, au final, contribue, tout autant, si ce n'est plus, que l'ensemble des méthodes packagées, à rendre les organisations « agiles » et résilientes, une qualité que toutes revendiquent avec force à l'heure actuelle, surtout dans cette période post « covid ».

Notre recherche a permis d'observer dans une seule étude de cas des épisodes de prescription-improvisation qui n'avaient pas été identifiés auparavant dans la littérature sur l'improvisation

organisationnelle. Ce qui constitue un apport théorique par rapport à ce gap dans la littérature sur l'improvisation organisationnelle. De plus, nous avons pu comparer les caractéristiques de chaque épisode avec celles mentionnées dans la littérature. Néanmoins, nous pensons que l'utilisation de la même méthodologie dans d'autres cas permettra de valider ces résultats. D'autre part, il est proposé de relier l'improvisation organisationnelle au concept d'innovation managériale; cette proposition mérite d'être étudiée avec d'autres études de cas afin de caractériser plus précisément ce lien. L'improvisation organisationnelle étant un concept qui continue d'être étudié malgré la génération d'autres termes qui pourraient lui être similaires, le défi est de continuer à explorer le lien ou la différenciation entre l'improvisation organisationnelle et tous ces nouveaux concepts (agilité, amélioration continue, re-engineering de processus, lean management, etc.). Cela permettrait de mieux saisir la dynamique des organisations et l'action collective.

Finalement, notre étude de cas ayant été analysée il y a près de 10 ans, il serait nécessaire de corroborer nos conclusions dans des cas plus récents, surtout suite à la crise du covid 19. Une autre caractéristique de notre cas est la présence d'une équipe de précepteurs et d'une autre équipe de mise en place. Le fait que l'équipe de mise en œuvre ne soit pas des employés de l'organisation pourrait être un aspect qui aurait pu altérer nos résultats. Il serait intéressant d'étudier des cas où les précepteurs (concepteurs) et les utilisateurs sont tous membres de la même organisation.

REFERENCES

- Adam-Ledunois, S., & Damart, S. (2017). Innovations managériales, attrapons-les toutes ! - Design d'une méthodologie d'analyse critique des objets de management. *Revue Française de Gestion*, 43(264), 117-142. <https://doi.org/10.3166/RFG.2017.00124>
- Albert-Cromarias, A., & Santos, C. Dos. (2020). Les paradoxes dans un établissement de santé : reconstruire du sens par l'innovation managériale. *Recherches en Sciences de Gestion*, N°137(2), 39. <https://doi.org/10.3917/resg.137.0039>
- Allard-Poesi, F. (2019). Des méthodes qualitatives dans la recherche en management : voies principales, tournants et nouveaux itinéraires. *Recherche qualitative en sciences sociales*, Ea 2354, 25-44.
- Autissier, D., J. Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2016). L'innovation managériale : rupture ou évolution du management. *Question(s) de management*, 13(2), 25. <https://doi.org/10.3917/qdm.162.0025>
- Babeau, O., & Chanlat, J.-F. (2011). Déviance ordinaire, innovation et gestion. *Revue Française de Gestion*, 37(210), 33-50. [https://www.google.com/search?q=Babeau%2C+O.%2C+%26+Chanlat%2C+J.-F.+\(2011\).+Déviance+ordinaire%2C+innovation+et+gestion.+Revue+française+de+gestion%2C+\(1\)%2C+33-50.&rlz=1C1CHBF_frFR933FR933&oq=Babeau%2C+O.%2C+%26+Chanlat%2C+J.-F.+\(2011\).+Déviance+ordinaire](https://www.google.com/search?q=Babeau%2C+O.%2C+%26+Chanlat%2C+J.-F.+(2011).+Déviance+ordinaire%2C+innovation+et+gestion.+Revue+française+de+gestion%2C+(1)%2C+33-50.&rlz=1C1CHBF_frFR933FR933&oq=Babeau%2C+O.%2C+%26+Chanlat%2C+J.-F.+(2011).+Déviance+ordinaire)
- Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 32(2 SPEC.), 255-276. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00099-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00099-9)
- Barrand, J., & Deglaine, J. (2013). *Développer l'agilité dans l'entreprise de nouveaux leviers d'action et d'intelligence collective*. https://scholar.google.com/scholar?cluster=10397370265137548840&hl=fr&as_sdt=2005&scioldt=0,5
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Manifeste pour le développement Agile de logiciels*. <http://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html>
- Besbes, A., Aliouat, B., & Gharbi, J. E. (2013). L'impact de l'innovation managériale sur la performance. *Revue Française de Gestion*, 235(6), 161-174. <https://doi.org/10.3166/RFG.235.161-174>
- Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16(1 S), 7-19. <https://doi.org/10.1002/SMJ.4250160915>
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34421969>
- Canet, E., & Tran, S. (2018). Quel est le rôle du substrat technique dans l'appropriation d'une innovation managériale ? Une analyse longitudinale d'une méthode innovante. *Management international*, 21(4), 28-47. <https://doi.org/10.7202/1053576ar>
- Charbonnier-voirin, A. (2011). *M @ n @ gement surement scale of organizational agility*. 14(2), 119-156.
- Chédotel, F. (2005). L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet. *Revue Française de Gestion*, 154(1), 123-140. <https://doi.org/10.3166/rfg.154.123-140>
- Chédotel, F. (2012). Comment intervenir en temps réel à l'autre bout du monde ? *Revue*

- française de gestion*, 226, 151-164. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-7-page-151.htm>
- Chédotel, F., & Vignikin, A. (2014). Quel lien entre la mémoire des organisations et l'efficacité de l'improvisation? Résultats d'une enquête longitudinale. *Management international*, 18(2), 80-91. <https://doi.org/10.7202/1024195ar>
- Ciborra, C. U. (1996). The Platform Organization: Recombining Strategies, Structures, and Surprises. *Organization Science*, 7(2), 103-118. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.103>
- Ciborra, C. U. (1999). Notes on improvisation and time in organizations. *Accounting, Management and Information Technologies*, 9(2). [https://doi.org/10.1016/S0959-8022\(99\)00002-8](https://doi.org/10.1016/S0959-8022(99)00002-8)
- Comtet, I. (2009). Entre usage professionnel des TIC et structure organisationnelle: la capacité au bricolage comme compétence adaptative. *Études de communication*, 33(2), 119-134. <https://doi.org/10.4000/edc.1079>
- Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2018). Agile–Stage–Gate for Manufacturers: Changing the Way New Products Are Developed Integrating Agile project management methods into a Stage–Gate system offers both opportunities and challenges. *Research Technology Management*, 61(2), 17-26. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1421380>
- Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2020). New-Product Portfolio Management with Agile: Challenges and Solutions for Manufacturers Using Agile Development Methods. *Research Technology Management*, 63(1), 29-38. <https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1686291>
- Corbett-Etchevers, I., & Mounoud, E. (2011). A narrative framework for management ideas: Disclosing the plots of knowledge management in a multinational company. *Management Learning*, 42(2), 165-181. <https://doi.org/10.1177/1350507610394579>
- Crossan, M., E Cunha, M. P., Vera, D., & Cunha, J. (2005). Time and organizational improvisation. *Academy of Management Review*, 30(1). <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281441>
- Cunha, M. P. e., & Clegg, S. (2019). Improvisation in the learning organization: a defense of the infra-ordinary. *Learning Organization*, 26(3), 238-251. <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2018-0126>
- De Borba, J. C. R., Trabasso, L. G., & Pessôa, M. V. P. (2019). Agile Management in Product Development. In *Research Technology Management* (Vol. 62, Numéro 5, p. 63-67). Taylor and Francis Inc. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1638488>
- Errami, Y., & Guehair, N. (2018). Innovativité organisationnelle et adoption des outils de gestion: le cas du Balanced Scorecard. *Gestion 2000*, 35(3), 45. <https://doi.org/10.3917/G2000.353.0045>
- Fisher, C. M., & Barrett, F. J. (2019). The Experience of Improvising in Organizations: A Creative Process Perspective. *Academy of Management Perspectives*, 33(2), 148-162. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0100>
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2015). Regards croisés sur le changement agile. *Question(s) de management*, 10(2), 107. <https://doi.org/10.3917/qdm.152.0107>
- Fusch, P. I., & Ness, L. R. (2015). Are We There Yet? Data Saturation in Qualitative Research. In *The Qualitative Report* (Vol. 20, Numéro 9). <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR20/9/fusch1.pdf>
- Gao, P., Song, Y., & Mi, J. (2015). Organizational improvisation and product innovation performance: A meta-analysis. *Metallurgical and Mining Industry*, 7(6), 221-232.
- Giroux, N. (2003). L'étude de cas. In *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdt=0%2C5&q=Giroux%2C+N.+%282003

- %29%2C+L'étude+de+cas.+in+Conduire+un+projet+de+recherche.+Une+perspective+qualitative%2C+edited+by+Y.Giordano%2C+41–84.+France%3A+Editions+EMS.&btnG=
- Giustiniano, L., Cunha, M. P. e., & Clegg, S. (2016). The dark side of organizational improvisation: Lessons from the sinking of Costa Concordia. *Business Horizons*, 59(2), 223-232. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.11.007>
- Goria, S. (2020). L'entreprise sous le prisme des combinaisons des méthodes d'agilité, de créativité et de veille. *Marché et organisations*, n°39(3), 17. <https://doi.org/10.3917/maorg.039.0017>
- Groleaux, C. (2003). L'observation. In *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative* (p. 212–244). EMS management & société. https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdt=0%2C5&q=Groleau%2C+C.+%282003%29%2C+L'observation.+&btnG=
- Gross, U. (2014). Fighting the fire: Improvisational behavior during the production launch of new products. *International Journal of Operations and Production Management*, 34(6), 722-749. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2012-0306>
- Guo, F., Bo, Q., Tong, X., & Zhang, X. (2020). A paradoxical view of speed and quality on operational outcome: An empirical investigation of innovation in high-tech small and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*, 229. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2020.107780>
- Hadida, A. L., & Tarvainen, W. (2015). Organizational Improvisation: A Consolidating Review and Framework. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 437-459. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12047>
- Hamel, G. (2006). *The Why, What, and How of Management Innovation*. www.hbr.org
- Hedberg, B. L. T., Bystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1976). Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization. *Administrative Science Quarterly*, 21(1). <https://doi.org/10.2307/2391877>
- Hernandez-Ruiz, H. (2013). *L'improvisation comme compétence, étude du déploiement d'un dispositif de gestion logistique* [Ecole Centrale Paris]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01726958>
- Hmieleski, K. M., Corbett, A. C., & Baron, R. A. (2013). Entrepreneurs' improvisational behavior and firm performance: A study of dispositional and environmental moderators. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(2), 138-150. <https://doi.org/10.1002/sej.1143>
- Ikavalko, H., & Lempiala, T. (2019). Innovation contests, routine dynamics and innovation management. *Creativity and innovation management*, 2, 191-202.
- Kamoche, K., & E Cunha, M. P. (2001). Minimal structures: From jazz improvisation to product innovation. *Organization Studies*, 22(5), 733-764. <https://doi.org/10.1177/0170840601225001>
- Laid Talbi, C. (2018). Le Management des connaissances, levier de l'innovation managériale dans les entreprises apprenantes. *Gestion 2000*, 35(5), 73. <https://doi.org/10.3917/G2000.355.0073>
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65-83. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00113-3](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00113-3)
- Le Roy, F., & Robert, M. (2013). L'innovation managériale. *cairn.info*, 6(235), 77 à 90. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-6-page-77.htm>
- Lemieux, N., & Beauregard, M. (2016). Parallèles entre l'évolution des pratiques de gestion du changement et le changement agile. In *Les miscellanées du changement* (p. 273-288). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.autis.2016.01.0273>
- Levy, L. (2020). L'action sur les territoires face au défi d'une temporalité ouverte.

- L'improvisation comme modèle pour l'action aménagiste ? *Développement durable et territoires*, Vol. 11, n°2. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.17541>
- Lewis, S. (2015). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. In *Health Promotion Practice* (Vol. 16, Numéro 4, p. 473-475). Sage Publications. <https://doi.org/10.1177/1524839915580941>
- Lorino, P. (2009). Concevoir l'activité collective conjointe: l'enquête dialogique. Étude de cas sur la sécurité dans l'industrie du bâtiment. *journals.openedition.org*. <https://journals.openedition.org/activites/2154>
- Madiot, L. (2020). *Étude de l'improvisation dans le cadre d'une collaboration interprofessionnelle selon une perspective de sensemaking: le cas d'une équipe d'événementiel*. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/24164>
- Mattelin-Pierrard, C., & Dubouloz, S. (2019). Le phénomène d'adoption d'une innovation managériale au prisme de la représentation sociale des dirigeants. *La Revue des Sciences de Gestion*, N°297-298(3), 113. <https://doi.org/10.3917/RSG.297.0113>
- Mendonça, D., & Wallace, W. (2004). Studying Organizationally-Situated Improvisation in Response to Extreme Events. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 22, 5-29. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.59.9919&rep=rep1&type=pdf>
- Mol, M. J., Foss, N. J., & Birkinshaw, J. (2017). The System of Management Ideas: Origins, Microfoundations, and Dynamics. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.3046496>
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, 23(4), 698-723. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255634>
- Oikaoui, M., & Eloualidi, M. (2020). Improvisation organisationnelle comme modèle de management de projet influant les compétences soft : étude inter-cas dans le secteur public au Maroc. *Strategy Management Logistics*, 1(1). <https://revues.imist.ma/index.php/MLS/article/view/20888>
- Oikaoui, M., & El Oualidi, M. (2020). Improvisation organisationnelle comme modèle de management de projet influant les compétences soft: étude inter-cas dans le secteur public au Maroc. *revues.imist.ma*. <https://revues.imist.ma/index.php/MLS/article/view/20888>
- Orlikowski, W. J. (1993). CASE tools as organizational change: Investigating incremental and radical changes in systems development. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 17(3), 309-340. <https://doi.org/10.2307/249774>
- Osman, C. Ben. (2003). *Innovation et technologies de l'information, une lecture structurationniste: le cas des technologies internet pour la banque à distance*. [Ecole Centrale Paris]. [https://www.google.com/search?q=Chetioui+Ben+Osman%2C+L.++\(2003\)%2C+Innovation+et+technologies+de+l'information%2C+une+lecture+structurationniste%3A+le+cas+des+technologies+internet+pour+la+banque+à+distance.+Chatenay+Malabry%3A+Ecole+Centrale+Paris.&rlz=1](https://www.google.com/search?q=Chetioui+Ben+Osman%2C+L.++(2003)%2C+Innovation+et+technologies+de+l'information%2C+une+lecture+structurationniste%3A+le+cas+des+technologies+internet+pour+la+banque+à+distance.+Chatenay+Malabry%3A+Ecole+Centrale+Paris.&rlz=1)
- Pfeiffer, S., Sauer, S., & Ritter, T. (2019). Agile methods as stress management tools? an empirical study. *Labour & Globalisation*, 13(2), 20-36. <https://doi.org/10.13169/workorglaboglob.13.2.0020>
- Phelan, S. (2011). Case study research: design and methods. *Evaluation & Research in Education*, 24(3), 221-222. <https://doi.org/10.1080/09500790.2011.582317>
- Pina e Cunha, M., Vieira Da Cunha, J., & Kamoche, K. (1999). Organizational improvisation: What, when, how and why. *International Journal of Management Reviews*, 1(3),

- 299-341. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00017>
- Storvang, P., Haug, A., & Nguyen, B. (2020). A typology of strategies for user involvement in innovation processes. *Prometheus*, 36(4), 347-365. <https://doi.org/10.13169/prometheus.36.4.0347>
- Suarez, F. F., & Montes, J. S. (2019). An integrative perspective of organizational responses: Routines, heuristics, and improvisations in a mount everest expedition. *Organization Science*, 30(3), 573-599. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1271>
- Tann, J. (2021). The change agent in innovation. *Source: Prometheus*, 37(1), 44-53. <https://doi.org/10.13169/prometheus.37.1.0044>
- Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4^{ème} édit). DUNOUD.
- Vera, D., & Crossan, M. (2005). Improvisation and innovative performance in teams. *Organization Science*, 16(3), 203-224. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0126>
- Verjans, S. (2005). Bricolage as a way of life - Improvisation and irony in information systems. *European Journal of Information Systems*, 14(5), 504-506. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.EJIS.3000559>
- Vignikin, A., & Glidja, F. (2017). L'impact du développement d'une capacité à improviser sur la viabilité d'une équipe projet et la place de la qualité du travail collaboratif dans cette relation. *halshs.archives-ouvertes.fr*. [https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02151218/file/Impact du développement d'une capacité à improviser sur la viabilité d'une équipe projet et la place de la qualité du travail collaboratif dans cette relation. halshs.archives-ouvertes.fr](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02151218/file/Impact%20du%20d%C3%A9veloppement%20d'une%20capacit%C3%A9%20%C3%A0%20improviser%20sur%20la%20viabilit%C3%A9%20d'une%20%C3%A9quipe%20projet%20et%20la%20place%20de%20la%20qualit%C3%A9%20du%20travail%20collaboratif%20dans%20cette%20relation.pdf)
- Vignikin, A., Leroy, D., & Chédotel, F. (2016). L'improvisation en tant que situation managériale? Comment évolue-t-elle durant la vie d'un projet? *@GRH*, 18(1), 65. <https://doi.org/10.3917/grh.161.0065>
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386. <https://doi.org/10.1093/JOPART/MUQ043>
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4). <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Weick, K. E. (1998). Introductory Essay-Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science*, 9(5), 543. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.5.543>
- Zerubavel, E. (2018). The Language of Time: Toward a Semiotics of Temporality. *Source: The Sociological Quarterly*, 28(3), 343-356.

ANNEXES :

ANNEXE 1 : GUIDES DES ENTRETIENS

GUIDE POUR LES CONCEPTEURS (CADRES)

1. Raconte-moi, comment les Entrepôts VMI sont nés chez [le constructeur automobile] ?

- Quelles sont les circonstances dans lesquelles le dispositif est né ?
- Quelles entités participent ?
- Comment fonctionnent les Entrepôts VMI ?
- Pour quel type de flux ?
- Quels sont les bénéfices pour [le constructeur automobile] ?
- Comment se passe l'interaction avec le 3PL et les fournisseurs.
- Difficultés à surmonter/ bénéfices à exploiter.
- Comment le 3PL a été inclus en tant que prestataire ?
- Comment les fournisseurs ont-ils été sélectionnés ?
- Comment les pilotes du projet ont-ils été choisis ?

2. Peux-tu décrire les changements apparus chez [le constructeur automobile] avec les Entrepôts VMI ?

- Changements en termes de processus, interaction d'entités, partage d'information en interne, etc.
- Quel a été le processus de déploiement (pilotage, transfert en série...)
- Quelles personnes participent dans le déploiement ? Quelles personnes ont été embauchées ?
- Quelles ressources ont été assignées ?
- Quels indicateurs ont été mis en place ?

3. Raconte-moi comment tu as vécu la mise en place des Entrepôts VMI

- Comment les Entrepôts VMI ont modifié ton activité quotidienne ?
- Quels changements dans ta fonction ?
- Quelles sont les différences de vision entre les membres de l'équipe.
- Comment as-tu passé ton rôle à ton successeur ?
- Quelles surprises dans la mise en place ?

4. Décris-moi trois ou quatre de tes contributions au projet dont tu es fière.

- Dans quelles circonstances ?
- Quelles questions tu t'es posé ?
- Comment as-tu géré ces situations ?

- Quel support as-tu eu de ton entité ?
- Quelles réactions as-tu eu de l'équipe de déploiement ?
- Quels résultats concrets ?
- Comment expliquer ces résultats ?
- 5. Peux-tu décrire les évolutions principales que le dispositif a connu pendant cette année ?**
 - Quels changements vous avez dû faire ?
 - Quels circonstances ont changé en rapport à il y a une année ?
 - Pour quoi avez-vous changé ?
 - Quel bilan fais-tu de ces modifications ?

Guide pour les utilisateurs (chargés de déploiement 3er phase)

1. Peux-tu me raconter comment as-tu vécu ton arrivé au projet de déploiement des Entrepôts VMI?

- Comment le dispositif t'a été expliqué ?
- Avec qui tu as travaillé ?
- Dans quelles conditions as-tu démarré tes fonctions ?
- Quels sont été tes fonctions dans l'équipe ?
- Quel type de rapport a tu eu avec le reste de l'équipe ?
- Quel a été ton impression et tes réserves sur le projet ?

2. Peux- tu me décrire tes défis et ceux de l'équipe pendant le processus de déploiement ?

- Sur l'avancement
- En rapport aux interlocuteurs chez le constructeur automobile
- En rapport aux fournisseurs
- Quels exemples de dossiers particulièrement difficiles.
- En rapport à ta légitimité et ton expérience chez le constructeur automobile.
- Comment avez-vous traité ou vous traitez ces défis ? Quel sont les défis actuels ? Décris-moi trois ou quatre de tes contributions au déploiement dont tu es fière.
- Dans quelles circonstances tu les as faits ?
- Quelles questions tu t'es posé ?
- Comment as-tu géré ces situations ?
- Quel support as-tu eu de ton entité ?
- Quelles réactions as-tu eu de l'équipe de déploiement ? Quels résultats concrets ?
- Comment expliquer ces résultats ?

- Peux-tu décrire les principales évolutions du dispositif et de travail d'équipe pendant ce temps ? Quels changements vous avez dû faire ?
- Quelles circonstances ont changé en rapport à il y a une année ?
- Pourquoi avez-vous changé ?
- Quel bilan fais-tu de ces modifications ?

ANNEXE 2 : LES DIFFERENTES BOUCLES DE PRESCRIPTION – IMPROVISATION IDENTIFIEES SUR LE TERRAIN

Boucle 1 : utiliser une méthode fiable pour déterminer la CMJ (Consommation Journalière) des pièces à transférer

Prescription	L'événement déclencheur (Pour quoi ?)	Improvisation (Comment ?)	Résultat (Quoi ?)
Pour obtenir la CMJ, le responsable des Achats et membre de l'équipe test réalise une extraction du système informatique des Achats à la demande de l'équipe test, ce qui leur permet d'avoir le CMJ pour chaque flux qu'ils vont transférer.	Selon les directives du dispositif logistique, pour déplacer les flux de composants automobiles aux magasins mutualisées, l'équipe de mise en œuvre devait demander le CMJ à l'entité des achats ; cependant, le délai pour l'obtenir était parfois long. Si l'équipe ne disposait pas du CMJ, elle ne pouvait pas avancer dans le processus de mise en place.	L'équipe a commencé à vérifier la CMJ avec les fournisseurs. Si l'écart entre le système et les fournisseurs était important, l'équipe contactait l'acheteur responsable de ces flux afin qu'il le confirme ou fournisse la bonne CMJ. Ainsi, le processus défini par les concepteurs a été amélioré afin d'obtenir des informations fiables pour définir les flux à transférer. La modification a impliqué un soutien mutuel entre le responsable des achats, le fournisseur et le membre de l'équipe de transfert. Les informations du système (CMJ) sont validées entre les acteurs et le processus est amélioré en temps réel avec les ressources disponibles.	Le processus d'obtention de la CMJ est modifié. Le fait de trianguler l'information afin d'éviter un mauvais calcul du prix-pièce et du calcul des gains économiques potentiels, a permis à l'équipe de travailler sur des données fiables et ne pas perdre de temps sur des dossiers qui n'étaient pas rentables pour le projet. Cette improvisation a été adoptée par l'équipe tout au long de notre période d'observation.

Boucle 2 : transférer des fournisseurs qui sont déjà dans un autre entrepôt

Prescription	L'événement déclencheur (Pour quoi ?)	Improvisation (Comment ?)	Résultat (Quoi ?)
Les flux ou fournisseurs qui utilisent déjà un entrepôt ne seront pas transférés, même s'ils sont sur la liste des fournisseurs à transférer. Cela principalement pour éviter de prendre des parts de marché au 3PL qui est un des principaux prestataires des entrepôts mutualisés. Outre le fait que le calcul de rentabilité est plus compliqué, car les frais des entrepôts ne sont pas connus par le constructeur.	L'un des éléments du dispositif logistique était la liste des fournisseurs dont les flux devaient être transférés vers les nouveaux entrepôts partagés. Cependant, cette liste présentait deux difficultés. La première était que certains fournisseurs ne remplissaient pas les conditions de base pour le transfert (plus de 1 m3 par semaine, fournisseur à plus de 24 heures des usines). Une deuxième difficulté était que, bien que les flux soient corrects, le fournisseur souhaitait transférer tous ses flux vers le nouvel entrepôt ; en effet, la gestion de tous ses stocks dans plus de deux entrepôts compliquait la gestion des flux. Par contre, le transfert de la totalité de flux du fournisseur rendait plus rentable le dispositif	L'équipe de déploiement a transféré des flux qui passaient déjà par un entrepôt aux Entrepôts VMI mutualisés. L'équipe a contourné la règle ou prescription en transférant des flux non censés être transférés. Un soutien mutuel entre les fournisseurs et l'équipe de déploiement a été constaté. Le transfert de la totalité des flux se réalisait à la demande du fournisseur exclusivement.	Le fait d'avoir l'ensemble des flux dans un même entrepôt facilite la logistique des fournisseurs. En plus, le fournisseur est plus coopératif quand il voit que les tarifs Entrepôts VMI sont plus avantageux

Boucle 3 : trouver une méthode fiable pour calculer le transport aval

Prescription	L'événement déclencheur (Pour quoi ?)	Improvisation (Comment ?)	Résultat (Quoi ?)
Pour calculer le coût de transport aval l'équipe de démarrage avait deux options : - Faire une extraction du système de facturation (méthode chef de projet). - Faire un chiffrage projeté en utilisant la grille de tarifs du transporteur (méthode de Julie).	Pendant le calcul du transport, l'équipe s'est aperçue des écarts de résultats entre les 2 méthodes et ne savait pas quoi faire.	Il s'agit d'un changement de processus afin de calculer le transport aval. L'équipe fait des allers retours entre les divers acteurs afin de trouver la meilleure solution de calcul. Julie, un de concepteurs, a proposé à l'équipe de demander au transporteur - pour chaque pièce à transférer-, une cotation du transport aval. Une règle tacite ou un contournement de la prescription. Pendant la négociation l'équipe comparait leurs calculs. S'il y avait des écarts importants, elle demandait alors une cotation au transporteur.	La possibilité de demander une offre au transporteur a d'abord permis un bilan économique plus fiable. Par contre, la vitesse à laquelle le transporteur donnait réponse aux demandes ralentissait les dossiers. L'équipe n'a fait appel à la cotation par le transporteur que quand il rencontrait des difficultés

Boucle 4 : définir la procédure pour transférer les composants automobiles en surpoids

Prescription	L'événement déclencheur (Pour quoi ?)	Improvisation (Comment ?)	Résultat (Quoi ?)
Après le test le chef de projet ajoute au périmètre du projet « Analyse complémentaire pour les pièces avec contraintes de poids » (Marc)	Même si une analyse de poids a été prévue, la procédure pour le faire et les indicateurs n'étaient pas définis. En raison du nombre de fournisseurs que l'équipe a contacté, la question du poids des pièces s'est posée à plusieurs reprises. En conséquence, l'équipe s'est retrouvée du jour au lendemain sans guide pour réaliser le bilan économique de ce type de flux.	Il ne s'agit pas d'une improvisation des utilisateurs. Ce sont les concepteurs qui ont le pouvoir de changer la règle. Cependant c'est l'équipe de déploiement qui pousse les concepteurs pour que la démarche de calcul des pièces en surpoids soit claire et standardisée.	En plus de la clarification de la procédure, l'équipe a appris une méthode de travail pour improviser, qu'elle utilisera à plusieurs reprises pendant la durée du déploiement.

Boucle 5 : ajouter dans le transfert les petits volumes

Prescription	L'événement déclencheur (Pour quoi ?)	Improvisation (Comment ?)	Résultat (Quoi ?)
Transférer les flux dans la fourchette de volume définie pour les m3/semaine.	Lors du déploiement l'équipe a rencontré des cas où les fournisseurs avaient des flux compris dans la fourchette de volume mais également des petits flux. L'équipe ne savait pas quoi faire avec ces petits écarts. Après plusieurs échanges entre les membres de l'équipe, une astuce est trouvée : L'addition et le cumul de ces petits flux pouvait rendre encore plus rentable le transfert.	L'équipe d'utilisateurs ont poussé les concepteurs à définir une règle qui puisse guider leur travail. Il s'agit d'une astuce définie en urgence que les concepteurs, qui l'ont réalisée suite à la pression des utilisateurs. L'équipe des utilisateurs a entamé une démarche pour permettre d'ajouter les petits flux aux dossiers qu'elle gère. En plus, ils ont proposé au chef de projet d'ajouter d'autres flux aux projets qui vont démarrer.	Les changements ont eu des résultats bénéfiques pour le projet, car l'équipe a inclus d'autres flux des mêmes fournisseurs. Au final la démarche utilisée génère un changement intéressant voire un contournement pour les utilisateurs car ils se sont appuyés sur les concepteurs pour faire changer une règle à laquelle tenait le chef de projet.

Boucle 6 : Modifier la procédure de négociation avec les fournisseurs

Prescription	L'événement déclencheur (Pour quoi ?)	Improvisation (Comment ?)	Résultat (Quoi ?)
D'abord, il faut contacter le fournisseur par mail, afin de lui faire connaître le dispositif. Puis, envoyer par mail la fiche coût complet VMI à remplir. Enfin, organiser une conférence téléphonique/réunion afin de discuter le prix/pièce avec le fournisseur. L'équipe ne montre pas ses calculs aux fournisseurs. Après que le fournisseur donne sa description des coûts inclus dans le prix-pièce et que l'on se mette d'accord sur les formules de calcul, la négociation peut commencer.	Les réunions de négociations sont longues. Il faut plusieurs réunions pour que le fournisseur et le responsable du dossier se mettent d'accord sur les calculs. Avant la réunion le fournisseur remplissait la fiche coût complet VMI « à l'aveugle » ce qui prend plus de temps pour la préparation du fichier. Il y a eu des cas où les fournisseurs demandaient à l'équipe de remplir la fiche pour eux. D'autres fournisseurs refusent de partager leur calcul si l'équipe ne partage pas également les siens. Les concepteurs ont refusé la demande de l'équipe de partager en avance leurs calculs avec les fournisseurs. La procédure perdait tout son sens.	Le processus a été modifié par un membre de l'équipe de déploiement. Le reste de l'équipe a partagé les expériences vécues, ce qui a permis à Marie d'utiliser un processus qui donne plus d'agilité à la démarche. La démarche a été modifiée uniquement par un membre de l'équipe de déploiement (utilisateurs). Ainsi, les membres de l'équipe de mise en place effectuaient au préalable un calcul des coûts de transfert dans le fichier coût complet. Ils envoyaient ce fichier au fournisseur, avant la première réunion. Cela a permis de gagner du temps lors des réunions.	Le délai et le nombre de réunions de négociations ont été réduits. Cependant même si l'efficacité de cette pratique était meilleure que celle des concepteurs, elle n'a pas été adoptée systématiquement par toute l'équipe. Nous pensons que l'équipe a pris conscience que le fournisseur s'investira plus dans la démarche s'il y participe activement

Boucle 7 : Transformer la fiche coût complet VMI pour la rendre plus performante

Prescription	L'événement déclencheur (Pour quoi ?)	Improvisation (Comment ?)	Résultat (Quoi ?)
Lors du transfert des flux aux Entrepôts VMI, un nouveau prix-pièce est négocié avec chaque fournisseur. Pour le faire, les membres de l'équipe doivent calculer à l'avance ce prix-pièce dans la fiche VMI mutualisé.	L'équipe a trouvé que la fonction fiche coût complet VMI était très limitée pour calculer le prix-pièce du transfert aux Entrepôts VMI. Ils avaient besoin de plus d'indicateurs qui facilitaient la négociation et la prise de décision sur la rentabilité des flux à transférer. L'outil ne permettait pas de trouver une solution pour les nombreuses difficultés rencontrées lors de la mise en place. Il était urgent de trouver une solution face à la pression des fournisseurs qui poussaient l'équipe à improviser avec leur moyen de bord et leur expérience pour trouver une solution rapide en urgence.	La première version de l'outil a été construite à partir d'un outil existant au sein de l'entité des achats. Puis, l'outil a été amélioré. Nous avons pu repérer 25 versions qui montrent les bricolages fait au fur et à mesure de leur travail quotidien. L'amélioration de l'outil a été réalisée de façon collective, ce qui a permis une adaptation à leur façon de travailler. La communication au sein de l'équipe de mise en place, ainsi que le travail collectif ont facilité la réflexion conjointe des utilisateurs.	La fiche coût complet VMI a subi des changements importants en fonctions des besoins. L'usage donné à la fiche a été détourné. Celle-ci permettait le calcul mais également un comparatif détaillé de l'offre du fournisseur versus leur calcul. En outre, la fonction visuelle de ce comparatif permettait une visualisation des frais à réduire. L'équipe a inclus également d'autres frais que les concepteurs n'avaient pas prévus dans la fiche initiale.

ANNEXE 3 : LA FICHE COUT COMPLET VMI (BOUCLE #7)

La fiche coût complet VMI, est une version adaptée de la « fiche coût complet » utilisée par l'entité des achats lors du calcul du prix-pièce des nouveaux projets. Les concepteurs du dispositif logistique ont trouvé utile d'adapter cette fiche existante à leurs besoins de calcul d'un nouveau prix-pièce. Néanmoins dans la mise en place du dispositif, l'utilisation de cet outil ne rendait pas le travail simple ni pour l'équipe d'implémentation, ni pour les fournisseurs. Pendant les trois premiers mois, et lors de chaque utilisation, ils étaient obligés de tout recalculer et révérifier manuellement leur calcul. Ce qui rendait encore plus longue le délai de préparation de la négociation, et la négociation même.

De cette façon, la fiche cout complet VMI est l'outil qui concentre l'ensemble des improvisations que l'équipe de mise en œuvre a dû faire dans les moments d'urgence et de pressions où ce qui était prévu ne fonctionnait pas. De plus, l'outil a permis de mener à bien la négociation avec chaque fournisseur. Car, une fois les informations de base sont entrées, le fichier faisait le calcul et générait des graphiques qui permettaient de savoir sur quels coûts il fallait encore baisser les prix. En tout cas, le reste des « *petits outils* » *bricolés ou astuces* d'« *indicateurs* » qui ont été générés pendant le déploiement, ont été une source de données et de micro-solutions pour l'outil. C'est ainsi que, la « fiche cout complet » a apporté une solution à différentes difficultés auxquelles l'équipe de mise en œuvre a dû faire face. Par exemple, l'inclusion de petits flux de composants automobiles, qui n'étaient initialement pas inclus ; l'inclusion de flux qui se trouvaient déjà dans d'autres entrepôts, que les concepteurs avaient évité d'inclure ; l'inclusion de nouveaux fournisseurs qui ne figuraient pas sur la liste initiale, mais dont le transfert vers les entrepôts mutualisés permettait des gains plus importants ; l'ajout d'autres flux fournisseurs, entre autres.

L'équipe de déploiement a investi beaucoup de temps à améliorer et à adapter cet outil à ses besoins afin d'avancer plus rapidement en apportant des gains économiques au projet. Nous avons enregistré leurs premiers changements sur l'outil le 30 mars 2010 ; soit presque trois mois après le démarrage. Dans notre journal nous avons mentionné que l'équipe avait modifié la fiche coût complet VMI, qu'ils appelaient « la fiche de simulation »¹. Cependant, à ce moment-là, nous n'avons pas visualisé le changement de fonction que l'équipe lui a donné au

¹ HERNANDEZ RUIZ 2010m.

fil des mois. En effet, en juin 2010 l'équipe comptait déjà 26 versions² qui rendait compte surtout des erreurs détectées et déjà résolues dans les séances de travail avec les fournisseurs. Pour le faire, l'équipe de mise en œuvre modifiait les processus et les règles de mise en place, au rythme que les imprévus apparaissaient lors des réunions avec les fournisseurs ou bien lors des brefs échanges entre les membres de l'équipe. Il faut savoir que, la présence de toute l'équipe n'était pas obligatoire avec chaque fournisseur. Chaque membre était chargé d'une liste des fournisseurs. Donc, la seule façon de réutiliser les solutions et astuces que chaque membre trouvait aux difficultés, était en partageant la solution utilisée avec le reste de l'équipe. C'est ainsi que les modifications se sont réalisées pendant le déroulement de l'action.

Une raison de l'action précipitée des membres de l'équipe a été l'envie de raccourcir la phase d'analyse des coûts et de négociation avec les fournisseurs. En effet, ces deux phases ralentissaient l'atteinte des objectifs fixés par l'entité. Outre la pression interne exercée par le responsable de l'entité "global sourcing", il y avait également la pression du reste de l'organisation, qui suivait le calcul des bénéfices obtenus chaque semaine. Un autre facteur de pression a été les fournisseurs eux-mêmes, qui se sont d'abord montrés méfiants à l'égard du nouveau système logistique, avant de se rendre compte qu'il était aussi une source de profit pour eux. Enfin, comme l'équipe de mise en œuvre était sous un contrat « out sourcing », les membres de l'équipe avaient également un intérêt direct dans la réussite du projet.

Le processus d'amélioration de l'outil s'est fait chemin-faisant, au fur et à mesure que chaque membre détectait un besoin particulier. La communication et le travail en équipe a fait que l'outil soit considéré par chaque membre de l'équipe comme un atout.

Nos observations montrent que l'équipe commente et discute des difficultés « en petits comités » hors formalisme.³ Parfois il suffisait qu'un ou deux d'entre eux partagent différentes façons de procéder, la suite était toujours un partage de leur échange avec toute l'équipe et une modification de l'outil. Le rassemblement que l'équipe tenait après chaque réunion avec un fournisseur, était également un espace de discussion. Il faut souligner que dans cette improvisation de l'outil, chaque membre a participé en fonction de ses expertises (formation en la logistique ou bien, en les achats).

D'après nos observations, un autre facteur qui a fortifié l'équipe est la cohésion des membres de l'équipe face aux difficultés et dans leur recherche de solution. Ils ont compris l'avantage

² Stéphane 2010a, 4.

³ HERNANDEZ RUIZ 2010h, 1.

de travailler ensemble. Nous considérons important de souligner que l'improvisation a été générée grâce à une réflexion exhaustive et collective ainsi qu'une recherche des moyens pour faciliter et rendre plus efficace leur travail. Le processus d'improvisation s'est fait par un questionnement au sein de l'équipe et une envie de trouver « *la solution* » *d'après les ressources qu'ils avaient sous la main*.

Pour conclure, cette boucle permet d'illustrer une improvisation collective générée à partir du partage d'expériences et d'un travail quotidien collectif. D'ailleurs le nouvel outil a été adopté par l'équipe comme outil clé de travail.