

La complémentarité des micro-fondations des capacités dynamiques et de l'approche Strategy as Practice

Zaghmouri, Noura

Université de Reims Champagne-Ardenne

noura.zaghmouri@univ-reims.fr

Résumé :

Cette recherche vise à explorer l'articulation théorique de deux approches stratégiques, les micro-fondations des capacités dynamiques et l'approche strategy as practice. Les micro-fondations des capacités dynamiques se concentrent sur les processus de reconfiguration des ressources au niveau organisationnel. L'approche strategy as practice, quant à elle, s'intéresse aux pratiques sociales émergentes du terrain dans une visée stratégique et adaptative. Bien que la complémentarité de ces deux approches ait pu faire l'objet de travaux académiques, son applicabilité empirique reste à préciser. La question de recherche est : quelle articulation empirique d'une combinaison des micro-fondations des capacités dynamiques avec l'approche strategy as practice ? Une étude de cas est menée dans un hôpital public français. Les résultats révèlent des reconfigurations menées par une gestion collective des ressources et soutenues par des liens sociaux établis. La complémentarité des approches est articulée autour d'une dimension sociale soutenant les pratiques s'inscrivant dans une perspective stratégique.

Mots-clés : Micro-fondations, strategy as practice, étude empirique, pratiques sociales, comportements individuels

La complémentarité des micro-fondations des capacités dynamiques et de l'approche Strategy as Practice

INTRODUCTION

Les récentes crises, sanitaires, économiques, etc. ont mis en exergue le caractère de plus en plus imprévisible et non maîtrisable de l'environnement ; la complexité et l'incertitude sont devenues le caractère principal de notre futur (Morin, 2006). Cette inconstance exacerbée de l'environnement renforce les limites de la planification stratégique traditionnelle qui n'a cessé d'évoluer vers une approche dynamique tenant compte d'un environnement changeant et d'un terrain complexe (Drucker, 1954 ; Chandler, 1962 ; Andrews, 1971 ; Ansoff *et al.*, 1976 ; Mintzberg, 1994 ; Mintzberg *et al.*, 2020). Aussi, ce versant dynamique impose une capacité d'adaptation des activités et pose le défi de l'allocation des ressources, dans une perspective stratégique de performance par un ajustement à l'environnement (Bower, 1972 ; Rabetino *et al.*, 2021). Dans cette lignée, l'approche *strategy as practice* et les micro-fondations de la théorie des capacités dynamiques apparaissent comme des grilles de lecture intéressantes, appelant toutefois à préciser leur complémentarité empirique.

Dans un premier temps, si la théorie des capacités dynamiques constitue une grille de lecture pertinente de l'adaptabilité des organisations, ses limites portant sur son manque d'opérationnalisation (Wilden *et al.*, 2016 ; Kurtmollaiev, 2020) invitent à l'appréhender via l'approche des micro-fondations, davantage opérationnelle. Cette dernière s'articule autour de trois principes appelés *seinsing*, la capacité à détecter les opportunités et menaces émergentes (veille stratégique), *seizing*, la capacité à exploiter ces opportunités grâce à des décisions stratégiques portant sur l'allocation des ressources et l'innovation et *reconfiguring*, la capacité à reconfigurer les ressources internes, les compétences, et les processus organisationnels qui

conduisent à des résultats au niveau organisationnel (macro) (Teece, 2007 ; Felin *et al.*, 2012; Malherbe & Loilier, 2019).

Dans un second temps, l'approche *strategy as practice* met en exergue les adaptations émergentes du terrain dans une perspective d'ajustement stratégique (Whittington, 2015 ; Haas, 2016 ; Degraevl, 2012 ; Regnér, 2008). La stratégie organisationnelle apparaît ainsi comme émergente, ancrée dans les pratiques et activités sociales au niveau micro, et dépasse la vision classique de la stratégie comme un processus délibéré et descendant (Whittington, 1990 ; Jarzabrowski, 2003, 2004, 2005). L'interaction des praticiens (*strategizing practitioners*), qui construisent la stratégie et mobilisent les ressources, des pratiques (*strategic practices*) renvoyant aux outils, discours, routines et règles et des « praxis » (*strategizing praxis*) correspondant aux actions concrètes réalisées contribuant aux résultats stratégiques (Whittington, 1996) façonne la stratégie émergente, dite *strategizing* (Golsorkhi *et al.*, 2015).

Si la combinaison des micro-fondations des capacités dynamiques et de l'approche *strategy as practice* et a d'ores et déjà fait l'objet de plusieurs travaux de recherche (Vaara & Whittington, 2012 ; Cardoso *et al.*, 2023), son application empirique demeure peu investiguée. Il s'agirait d'identifier l'intégration des pratiques sociales et praxis dans les mécanismes de *sensing*, *senzing* et *reconfiguring* par les praticiens dans un objectif simultané de reconfiguration des ressources et de *strategizing*. La recherche présentée a pour objet de combler ce gap en tentant de développer de nouvelles connaissances sur l'articulation des deux approches précitées dans une perspective stratégique. Nous posons la question de recherche suivante : quelle articulation empirique d'une combinaison des micro-fondations des capacités dynamiques avec l'approche *strategy as practice* ?

La première partie de l'article porte sur les fondements conceptuels de la recherche combinant les approches des micro-fondations de la théorie des capacités dynamiques et *strategy as practice*. La seconde partie présente la méthodologie mobilisée et le terrain de recherche

investigé. La troisième partie est consacrée aux résultats autour d'une modélisation des mécanismes organisationnels adaptatifs et des déterminants actionnables dans une perspective stratégique. Nous abordons enfin, dans la discussion, les apports de cette recherche, ainsi que ses limites et perspectives. Notre contribution à la littérature est la modélisation des capacités adaptatives organisationnelles dans une perspective collective et processuelle, régulée par une stratégie émergente et évolutive en développant les pratiques de gestion collective des ressources initiée sur le terrain et la définition d'interactions professionnelles construites autour de liens sociaux.

1. LA REGULATION DES ACTIVITES INTERPELLEE PAR LA THEORIE DES CAPACITES DYNAMIQUES ET L'APPROCHE STRATEGY AS PRACTICE

L'adaptabilité constitue un défi stratégique majeur pour des organisations de plus en plus confrontées à l'incertitude et l'imprévisibilité de l'environnement et impose conjointement une régulation des activités et une gestion des ressources. La capacité à reconfigurer les ressources s'insérant dans un contexte social soutenant les pratiques sociales, il semble intéressant de combiner l'approche des micro-fondations des capacités dynamiques et l'approche strategy-as-practice (SaP).

Les micro-fondations des capacités dynamiques autour des comportements individuels et collectifs.

1.1. LES MICRO-FONDATIONS DES CAPACITES DYNAMIQUES AUTOUR DES COMPORTEMENTS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS

Dans le prolongement de la théorie du management par les ressources ou resource-based view (RBV) (Barney, 1991), l'approche par les capacités dynamiques développée par Teece *et al.* (1997) constitue une grille de lecture intéressante des mécanismes adaptatifs au niveau organisationnel.

Les définitions plurielles de l'approche (Teece *et al.*, 1997 ; Adner & Helfat, 2003 ; Helfat & Peteraf, 2009) se rejoignent sur le principe que les ressources humaines et matérielles, les compétences et les connaissances constituent le fondement des organisations (Wang et Ahmed, 2007). Aussi, les capacités dynamiques renvoient à un processus d'intégration, de construction et de reconfiguration des ressources et compétences internes (Zollo & Winter, 2002) dans un objectif de performance organisationnelle et de création de valeurs (Collis, 1994 ; Teece *et al.*, 1997 ; Eisenhardt & Martin, 2000 ; Zollo & Winter, 2002 ; Winter, 2003 ; Moliterno & Wiersema, 2007 ; Teece, 2007 ; Helfat & Peteraf, 2009). Le noyau de ce processus s'inscrit dans une aptitude à l'apprentissage et au développement de nouvelles routines organisationnelles via les retours d'expérience (Eisenhardt & Martin, 2000 ; Zollo & Winter, 2002 ; Pablo *et al.*, 2007 ; Romme *et al.*, 2010 ; Bingham *et al.*, 2015 ; Altintas, 2017 ; Biesenthal *et al.*, 2019).

Si les capacités dynamiques permettent de faire face à un environnement en mutation constante (Leonard-Barton, 1992 ; Teece *et al.*, 1997 ; Wang & Ahmed, 2007), l'approche présente quelques limites portant notamment sur son manque d'opérationnalisation (Arend & Bromiley, 2009 ; Barreto, 2010 ; Wilden *et al.*, 2016 ; Kurtmollaiev, 2020). Dans ce sens, des chercheurs ont défendu une analyse des micro-fondations des capacités dynamiques davantage orientée vers une opérationnalisation théorique (Teece, 2007 ; Ambrosini & Bowman, 2009 ; Helfat & Peteraf, 2015 ; Hallberg & Felin, 2020). Les micro-fondations font référence aux processus, aux structures, aux actions, interactions et mécanismes au niveau individuel et interpersonnel (micro) (Felin & Foss, 2005 ; Felin *et al.*, 2012) qui influencent et conduisent à des résultats au niveau organisationnel (macro) tels que la performance, l'innovation ou la prise de décision stratégique (Foss, 2010 ; Malherbe & Loilier, 2019). L'approche des micro-fondations postule que les phénomènes organisationnels et les capacités dynamiques émergent des comportements individuels et des interactions inter individuelles et vise à comprendre les fondements sociaux

sous-jacents aux théories et construits organisationnels (Felin & Foss, 2005 ; Jansen *et al.*, 2009). Elle permet ainsi d'appréhender différents niveaux d'analyse dans une perspective multi niveaux (Adner & Helfat, 2003).

Les micro-fondations sont articulées autour de trois principes nommés ***Sensing***, ***Seizing*** et ***Reconfiguring*** se rapportant aux modalités de réajustement des ressources et compétences dans des environnements changeants (Teece, 2007 ; Cardoso *et al.*, 2023). Le processus de ***Sensing*** (détection) fait référence à la capacité à détecter des opportunités et des menaces dans son environnement. Cela inclut l'identification des nouvelles tendances, des technologies émergentes, des besoins changeants des clients ou encore des mouvements de la concurrence, à partir notamment d'une veille stratégique. Le processus de ***Seizing (mobilisation)*** représente la capacité de l'entreprise à capturer ces opportunités en prenant des décisions stratégiques et en mobilisant les ressources nécessaires. Il s'agit de répondre aux opportunités par des investissements, des innovations, ou des changements dans les produits, les processus ou les structures organisationnelles. Enfin, le processus de ***reconfiguring*** (renouvellement), également appelé ***transforming***, renvoie à la capacité de réorganisation des structures et des processus et d'adaptation des compétences et des routines. Il s'agit de transformer la structure organisationnelle, les routines ou les processus internes.

1.2. LES PRATIQUES SOCIALES AU CŒUR DE L'APPROCHE STRATEGY AS PRACTICE

L'approche *strategy-as-practice* (SaP) trouve ses racines dans les travaux de Whittington (1996), dans la lignée des théories de politique, de planification et de processus en stratégie. Elle vise un dépassement de la vision classique de la stratégie comme un processus délibéré et descendant pour l'appréhender comme un phénomène émergent et distribué articulé autour des interactions sociales (Jarzabkowski & Paul Spee, 2009).

Whittington (1996) propose un cadre conceptuel articulé autour de trois fondements, les praticiens (*strategizing practitioners*), qui construisent la stratégie et mobilise les ressources,

les pratiques (*strategic practices*) renvoyant aux outils, discours, routines et règles et les « praxis » (*strategizing praxis*) correspondant aux activités concrètes réalisées contribuant à générer des résultats stratégiques. Praticiens, pratiques et praxis interagissent façonnant ainsi la stratégie émergente, dite *strategizing* (Golsorkhi *et al.*, 2015) (cf. figure 2). Cette dernière constitue un processus organisationnel dynamique consistant à identifier et mobiliser les ressources disponibles et à mettre en œuvre les activités visant l'atteinte des objectifs de l'organisation (Marabelli & Galliers, 2017).

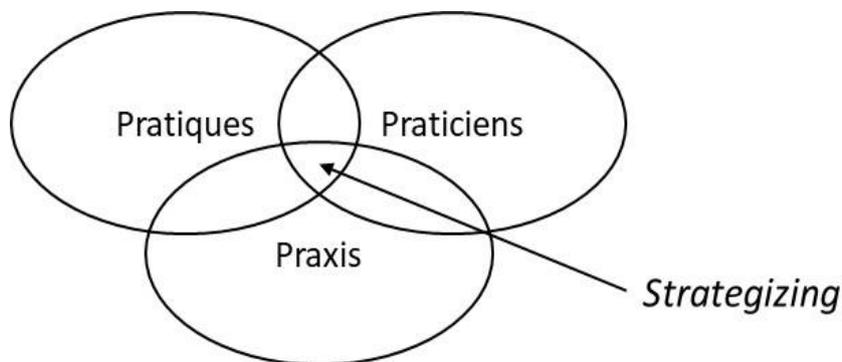


Figure 1. La conceptualisation de l'approche strategy as practice
(Source : d'après Golsorkhi *et al.*, 2015, p. 8)

Ce cadre a été progressivement affiné par Jarzabkowski *et al.* (2007) qui ont suggéré que les travaux empiriques se concentrent davantage sur les praxis tout en mettant temporairement entre parenthèses les pratiques.

La notion de praxis fait référence à des pratiques sociales s'inscrivant dans un tournant pratique des sciences sociales (Schatzki *et al.*, 2001, Reckwitz, 2002 ; Rouse, 2007 ; Golsorkhi *et al.*, 2015) fondé sur les contributions de diverses disciplines à l'instar de la philosophie (Foucault, 1980), la sociologie (Giddens, 1984), et l'anthropologie (Bourdieu, 1990). L'action et les activités humaines (Reckwitz, 2002) naissent dans un système et des structures sociales, devenant ainsi des pratiques sociales (Bourdieu 1990 ; Foucault 1977 ; Giddens 1984 ; de Certeau 1984 ; Sztompka 1991 ; Schatzki 2002) s'intégrant dans un contexte social (Whittington, 1996 ; Jarzabrowski, 2003 ; 2004 ; 2005). Les pratiques sociales s'ordonnent dans

le temps et l'espace en liant structure sociale et agence humaine pour former des "champs" (Bourdieu, 1990), des "systèmes" (Giddens, 1984) et des "appareils" (Foucault, 1977) et façonnent l'activité. Les pratiques sociales constituent alors la sous-structure de l'action sociale et peuvent s'inscrire dans des pratiques discursives soutenant le savoir et le pouvoir liés à l'action (Foucault, 1977) ou peuvent apparaître comme le monde objectif et l'acteur subjectif se rejoignant dans l'action sociale (Bourdieu, 1990). Ainsi, l'acteur, s'insérant dans un contexte social, est un être social dont les actions sont définies par les pratiques dans lesquelles il est immergé. Ainsi, l'utilisation de pratiques discursives façonne les acteurs (Fairclough, 2003 ; Foucault, 1977), de même que les ressources matérielles de l'activité humaine portent en elles certaines pratiques implicites constamment soumises à des contraintes et les affordances sont constamment négociées selon les objectifs visés (Orlikowski, 2007).

Dans une perspective processuelle, la stratégie est appréhendée comme émergente des pratiques sociales situées des acteurs dépassant ainsi la planification établie (Whittington, 1996 ; Jarzabkowski, 2003 ; Golsorkhi *et al.*, 2015).

La complémentarité théorique des micro-fondations et de l'approche strategy as practice

Si la stratégie as practice (SaP) et les micro-fondations des capacités dynamiques se rejoignent dans une visée d'adaptabilité à un environnement instable et incertain et de dépassement de la stratégie planifiée, elles s'inscrivent dans des perspectives distinctes portant respectivement sur les pratiques et activités sociales *in situ* façonnant la stratégie d'une part et les comportements individuels soutenant les capacités dynamiques de l'organisation d'autre part.

Explorer l'adaptabilité organisationnelle appelle à considérer la complexité des mécanismes liés. Dans ce sens, les approches SAP et des micro-fondations des capacités adaptatives offrent des éclairages complémentaires (cf. figure 1). En effet, en référence à la théorie de la pratique, le comportement individuel est toujours ancré dans un réseau de pratiques sociales (Vaara & Whittington, 2012).

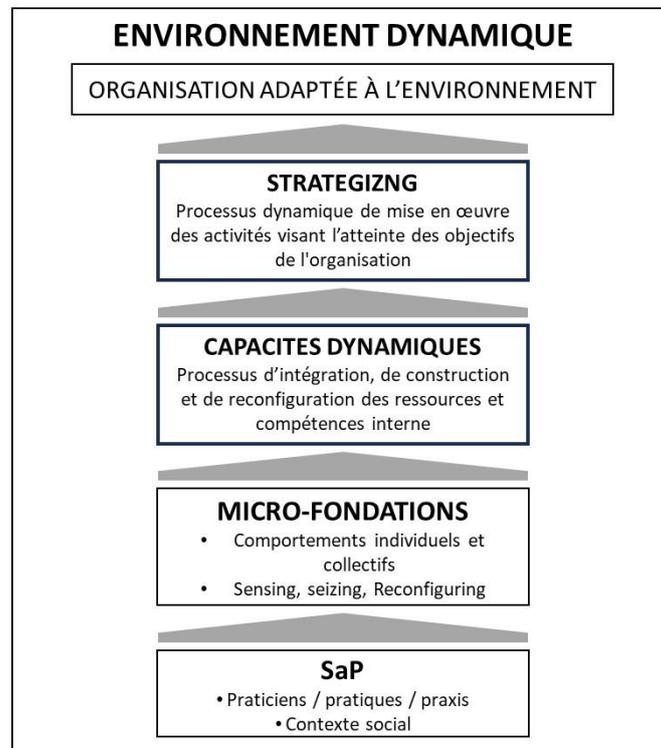


Figure 2. Modélisation théorique de la complémentarité SAP et micro-fondations dans une perspective multi niveaux

Cet éclairage théorique appelle une exploration de l'application empirique de l'articulation des deux approches.

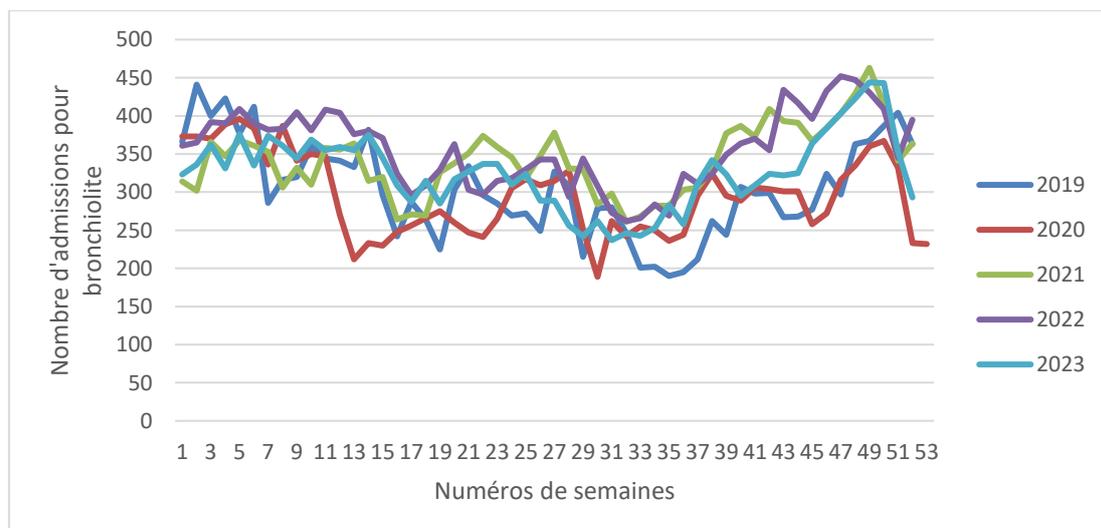
2. DE L'APPROFONDISSEMENT THEORIQUE A L'INVESTIGATION EMPIRIQUE

Si les micro-fondations des capacités dynamiques et l'approche *strategy as practice* éclairent des dimensions complémentaires des mécanismes organisationnels adaptatifs face à des ajustements stratégiques imposés par un environnement imprévisible et incertain (Cardoso *et al.*, 2023 ; Wenzel *et al.*, 2021), la mise en œuvre empirique de cette articulation reste à préciser. Nous investiguons cette perspective à partir de la question de recherche suivante : quelle articulation empirique d'une combinaison des micro-fondations des capacités dynamiques avec l'approche *strategy as practice* ? Autrement dit, le présent projet de recherche vise à explorer

les pratiques sociales *in situ* favorisant la reconfiguration des ressources dans un environnement mouvant et contraint pour *in fine* proposer une modélisation des capacités adaptatives des organisations.

Le terrain qui porte notre recherche est un centre hospitalier universitaire français, établissement public comptant près de 1500 lits et 9250 salariés et ayant pour mission fondamentale d'assurer un accès aux soins à tous les patients, 7j/7, 24h/24, 365 jours par an¹. Les exigences réglementaires des établissements assurant le service public hospitalier qui doivent « être en mesure d'accueillir les patients de jour et de nuit, éventuellement en urgence » (Article L6112-1, Code de Santé publique) motivent ce choix.

Les investigations sont menées au sein d'un service pédiatrique de soins intensifs (appelé Unité Post-Urgence Pédiatrique Pôle Enfants-Néonatalogie (UPUP)) caractérisé par une activité non-programmée et normée en ressources humaines (ratio de professionnels par patients). Le volume d'activités est aligné sur les besoins de santé évolutifs avec notamment les phénomènes épidémiques saisonniers. Nous présentons ici l'exemple des épidémies de bronchiolite introduisant une variabilité des activités (cf. figure 3).



¹ Documents institutionnels de l'établissement

Figure 3. Evolution du nombre de patients accueillis requérant une prise en charge en soins intensifs

Dans une perspective compréhensive et exploratoire (Dumez, 2016), une étude de cas a été menée de septembre 2023 à septembre 2024 (Yin, 2009). La triangulation des sources de données est articulée autour de l'entretien semi-directif comme mode de collecte principal, associé à des périodes d'observation et une analyse documentaire. Afin de mener les entretiens, un échantillon théorique avec des professionnels issus des diverses catégories professionnelles et strates hiérarchiques a été constitué. Ces derniers ont tous été confrontés à des changements organisationnels visant l'adaptation des capacités d'accueil. Au total, 16 entretiens ont été réalisés entre février et juin 2024 (cf. tableau 1).

TABLEAU 1. ENTRETIENS MENES

Numéro entretien	Catégorie professionnelle	Fonction	Service	Ancienneté	Durée
E1	Professionnels soignants	Auxiliaire de puériculture	Unité Post-Urgence Pédiatrique Pôle Enfants-Néonatalogie (UPUP)	9 ans	52mn
E2		Auxiliaire de puériculture	UPUP	7 ans	50 mn
E3		Infirmière puéricultrice	UPUP	7 ans	68 mn
E4		Infirmière	UPUP	6 ans	58 mn
E5		Infirmière puéricultrice	UPUP	8 ans	44 mn
E6	Professionnels médicaux	Médecin pneumologue	UPUP	14 ans	56 mn
E7		Médecin pneumologue	UPUP	9 ans	48 mn
E8	Cadres de proximité	Infirmière puéricultrice Cadre apprenante	UPUP	8 ans	62 mn
E9		Infirmière puéricultrice - Cadre de santé	UPUP	1 an	57 mn
E10		Cadre supérieure de santé	Pôle néonatalogie	10 ans	62 mn

E11	Cadres intermédiaires	Médecin chef de service	Pôle néonatalogie	12 ans	42 mn
E12	Fonction support	Responsable logistique	Centre Hospitalier Universitaire	4 ans	58 mn
E13	Direction	Professionnel administratif Directeur des Ressources Humaines	Centre Hospitalier Universitaire	8 ans	44mn
E14		Directrice des soins	Centre Hospitalier Universitaire	2 ans	62 mn
E15	Tutelle	Responsable Département Stratégie de l'offre sanitaire	ARS Direction de l'Offre Sanitaire Stratégie, pilotage et organisation de l'offre sanitaire	2 ans	46 mn
E16		Chargé de mission	ARS Direction de l'Offre Sanitaire Stratégie, pilotage et organisation de l'offre sanitaire	1 an	47 mn

Les guides d'entretien et grilles d'observation sont construits à partir des fondements conceptuels de la recherche et ont été adaptés aux personnes interviewées. La conception du guide d'entretien a été articulée autour des thèmes suivants :

- Les éléments favorisant l'adaptation en lien avec l'approche SaP :
 - Les praticiens
 - Les praxis
 - Les pratiques
- Les micro-fondations de l'adaptabilité :
 - Sensing : capacité à détecter les changements de l'environnement
 - Seizing : capacité à allouer les ressources et innover
 - Reconfiguring : mécanismes de reconfiguration

- Les impacts sur l'organisation (les adaptations) et la stratégie émergente : évolution des processus organisationnels, des activités et ressources.

Aussi, dans une perspective abductive, l'analyse du matériau a été ouverte aux thèmes émergents.

Les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits. La saturation des données, contribuant à assurer la validité interne d'une recherche qualitative (Yin, 2009) est obtenue lorsque les données des personnes de même catégorie professionnelle et même strate hiérarchique se rejoignent, se vérifient. Par exemple, après que quatre professionnels ont eu développé de manière uniforme les périodes de négociation ayant abouti à la nouvelle organisation du travail, cet élément a moins été questionné lors des entretiens suivants.

Pendant une durée de 12 mois, à partir de septembre 2023, des périodes d'observation, documentées dans un journal de bord, ont été conduites auprès des professionnels. Les observations ont porté sur :

- Les acteurs intervenant dans l'adaptabilité
- Les mécanismes de détection des évolutions de l'environnement (*sensing*)
- Les mécanismes décisionnels liés aux ajustements des ressources (*seizing*)
- La capacité à reconfigurer les ressources (*reconfiguring*)
- Les pratiques et praxis
- Les résultats stratégiques de l'adaptabilité : activités mises en place

Des données secondaires issues de la documentation réglementaire, sanitaire (bulletins épidémiologiques, etc.) et institutionnelle (projet d'établissement, rapports d'activité, etc.) sont également utilisées.

Les données collectées ont fait l'objet, à l'aide du logiciel Nvivo, d'une analyse selon la méthode par théorisation ancrée (Glaser & Strauss 1967). Les données empiriques ont été soumises successivement à trois types de codage permettant une montée en abstraction en en conceptualisation (Lejeune, 2019). Nous avons dans un premier temps réalisé un codage ouvert

de premier ordre à partir des données empiriques. A titre d'exemple, *“on s'entraide, on est une équipe”*, *“la mutualisation a des limites”* ou *“j'ai la chance que ma hiérarchie me fasse confiance”*. Le deuxième temps du codage consistant à la mise en relation des codes de premier ordre, il s'agit de la phase de codage axial qui aboutit à la formalisation de catégories. Par exemple, la catégorie « reconnaître et combiner les expertises » a été définie. Dans un troisième temps, l'intégration des catégories fait émerger des thèmes et permet une conceptualisation des mécanismes étudiés, il s'agit de la phase de codage sélectif. Aussi, des retours à la littérature accompagnent les étapes successives de l'analyse soutenant un raisonnement abductif. A titre d'exemple, les notions théoriques d'autonomie et de délégation ont été explorées afin de les rattacher aux phénomènes observés empiriquement. Les différentes étapes de codage permettent une structuration des données recueillies favorisant une conceptualisation progressive (figure 2).

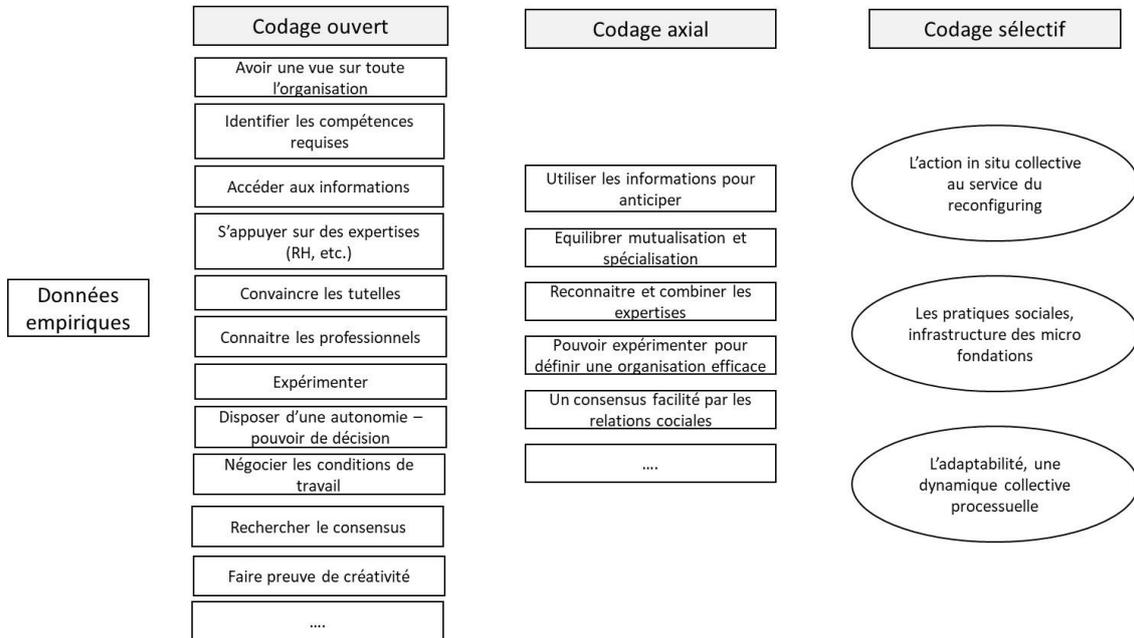


Figure 4. Structuration des données

La validité externe de la recherche s'appuie sur des échanges avec les acteurs sur les résultats émergents de notre analyse (Dumez, 2016). Tout au long de l'analyse des résultats, nous avons

pu mettre en discussion ces derniers avec une cadre supérieure de santé ainsi que des professionnels soignants et médicaux. Concrètement, l'ensemble du matériau recueilli a été rediscuté avec les professionnels.

L'analyse des données recueillies conduit à une structuration des résultats présentée dans la partie suivante.

3. RESULTATS, DE LA REGULATION AUX AJUSTEMENTS

3.1. LES MICRO-FONDATEURS DE L'ADAPTABILITE HOSPITALIERE

Les micro-fondateurs de l'adaptabilité sont présentés selon les modalités de détection des évolutions de l'environnement, les processus décisionnels en lien avec les transformations définies et les mécanismes de reconfiguration.

3.1.1. L'accès à l'information, au cœur du sensing

La détection des menaces émergente est principalement assurée par les managers intermédiaires, responsables du pôle : la cadre supérieure de santé et le médecin chef de pôle. Elle s'appuie principalement sur l'accès à l'information comptant une diversité de sources de données. Les indicateurs collectés par la Direction de l'information médicale de l'établissement permettent d'identifier les évolutions des activités notamment l'évolution du nombre de passages aux urgences. Ces données liées à l'activité sont confrontées aux données portant sur les ressources humaines ou le taux d'occupation.

Ces données internes sont complétées par des données externes telles que les données épidémiologiques diffusés par Santé publique France ou la situation des autres établissements transmise via un réseau de professionnels. Cette captation d'informations permet une anticipation des besoins de santé, (« généralement ça arrive chez nous deux semaines après Paris » (E11))

3.1.2. La connaissance des professionnels et du terrain au service du seizing

Les mécanismes de décision face aux évolutions de l'environnement sont initiés par les responsables du pôle mobilisant une créativité « *j'ai plein d'idées* » (E10) et défendant une autonomie.

Les prises de décision s'appuient sur :

- Une vue globale de l'organisation « *je suis aussi le taux d'occupation de l'ensemble de l'hôpital (...) avant d'activer des lits et du coup du personnel supplémentaire on essaie vraiment de travailler sur l'ensemble du bâtiment de toutes les spécialités* » (E10).
- D'une connaissance des ressources disponibles et requises pour les activités.

3.1.3. De l'individu au collectif, la dynamique de reconfiguring

Si le sensing et le seizing sont initiés par le management intermédiaire, le reconfiguring, la capacité de réorganisation des structures et des processus et d'adaptation des compétences et des routines, est opérationnalisé par les managers de proximité et les professionnels de terrain au plus près de la faisabilité de l'organisation pensée. Le *reconfiguring* se construit autour de comportements individuels et collectifs (cf. tableau 2).

TABLEAU 2. LE RECONFIGURING DE L'ADAPTABILITE

		Comportements individuels et collectifs
Professionnels de terrain	PS	<ul style="list-style-type: none"> • Négociations des conditions de travail avec les managers intermédiaires et la direction • Importance portée aux conditions de travail : « <i>moi, j'ai moi, j'ai vu des filles dans les couloirs pleurer. Pleurer tellement elles en pouvaient plus</i> » (E4).
	PM	<ul style="list-style-type: none"> • Acceptation de la variabilité : « <i>on sait qu'il y a des périodes plus compliquées, ça fait partie de notre travail</i> » (E6)
Management de proximité	PS	<ul style="list-style-type: none"> • Opérationnalisation des adaptations organisationnels définies par le manager intermédiaire avec les services techniques : « <i>Je me suis fait un petit memo pour savoir qui appeler quand il faut augmenter le capacitaire</i> » (E9)
	PM	<ul style="list-style-type: none"> • Eloigné des questions de l'organisation
	PAT	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipation des pénuries de matériel • Gestion du matériel et des stocks • Constitution de stocks (notamment depuis la crise sanitaire) « <i>l'avantage de la crise, c'est que maintenant on a des stocks de respis</i> » (E12)
Management intermédiaire	PS	<ul style="list-style-type: none"> • Attention portée à l'évolution des besoins de santé • Ajustement des capacités d'accueil et sollicitation des autorisations : « <i>j'essaie de définir le capacitaire en fonction des besoins et des possibilités</i> » (E10) • Construction de l'organisation ajustée à partir des capacités d'accueil requises et des ressources et compétences disponibles • Logique d'expérimentation : « <i>j'ai voulu proposer une organisation qui soit claire et où on n'a pas besoin de chercher les personnels parce qu'en fait c'est ça le problème. Les années précédentes ce qui s'est passé c'est qu'on attendait pour savoir si telle infirmière allait venir ou pas, on faisait appel dans des secteurs de chir, du volontariat. On peut appeler ça du bricolage</i> » (E10). • Vue globale de l'organisation « <i>je suis aussi le taux d'occupation de l'ensemble de l'hôpital (...) avant d'activer des lits et du coup du personnel supplémentaire on essaie vraiment de travailler sur l'ensemble du bâtiment de toutes les spécialités</i> » (E10).

		<ul style="list-style-type: none"> • Transmission de l'information au cadre de santé et à la direction de l'établissement lors de réunions de travail • Gestion des ressources sur un temps long
	PM	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipation et réactivité « <i>on sait que ça arrive chez nous 2 semaines après Paris</i> » (E11) • Veille sur les indicateurs externes (épidémiologie) • Accès aux indicateurs internes et suivi via la Direction de l'information médicale (nombre de passages aux urgences, etc.) : « <i>on a les chiffres, on sait comment ça évolue, si le nombre d'entrées aux urgences augmente</i> » (E11) • Prise en compte des compétences
Directions	DG	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des exigences des tutelles • Soutien les propositions de la direction du pôle • Une demande d'autorisation est transmise à l'ARS pour augmenter le capacitaire dans l'unité de soins continus et passer d'un service d'hospitalisation conventionnel à service de soins continus : « <i>comme ce secteur se transforme en surveillance continue, c'est donc un secteur de soins critiques avec demande d'autorisation à l'ARS</i> » (E10).
	DRH	<ul style="list-style-type: none"> • Veille au respect du cadre réglementaire (code du travail, code de la fonction publique) : « <i>au final, je trouve que le consensus auquel on aboutit permet de concilier les impératifs réglementaires, les règles de gestion internes et puis la variabilité de l'activité, c'est pragmatique</i> » (E13) • Participation aux réunions de négociations syndicales (l'organisation doit être approuvée par le Comité Social Economique (CSE)). • Passage devant les instances

3.2. L'ADAPTABILITE SELON L'APPROCHE STRATEGY AS PRACTICE

3.2.1. Praticiens

Les investigations menées mettent en lumière des ajustements à la fois opérationnels, tels que les professionnels qui acceptent de faire des heures supplémentaires pour « *donner un coup de main aux équipes d'après-midi ou de nuit* » (E4), et organisationnels, tels que l'augmentation de la capacité d'accueil. Si les ajustements opérationnels sont initiés par les professionnels de terrain, les ajustements organisationnels appellent une diversité d'acteurs. Les praticiens de l'adaptabilité, intervenant dans les ajustements organisationnels, apparaissent à différents niveaux intra organisationnel et extra organisationnel en lien avec la planification, la régulation et l'ajustement des activités. D'un point de vue macro, les organismes tutélaires, principalement l'Agence Régionale de Santé (ARS), s'inscrivent dans la définition, la planification et la

régulation des activités dans une logique de réponse aux besoins de santé du territoire. A l'échelle organisationnelle, le pilotage des activités émane de la gouvernance de l'établissement avec à son sommet les organes de direction, les commissions consultatives et les organes de surveillance. Ce pilotage est ensuite décliné à l'échelle des pôles d'activité (pôle clinique et médico-technique), assuré par un triumvirat représentatif des catégories de professionnels y exerçant (professionnels médicaux, soignants et administratif).

Au niveau intra organisationnel, les praticiens de l'adaptabilité s'organisent selon deux principaux critères :

1. La catégorie professionnelle, en distinguant :
 - Les professionnels soignants (PS) : infirmiers et aides-soignants,
 - Les professionnels médicaux (PM),
 - Les professionnels administratif et techniques (PAT) : logisticiens, etc.,
2. La strate hiérarchique, en distinguant :
 - La direction générale et les directions fonctionnelles
 - Les managers intermédiaires : les responsables de pôle médico-technique,
 - Les managers de proximité : les cadres de santé et cadres des services administratifs et techniques,
 - Les professionnels de terrain

Les investigations permettent ainsi de catégoriser les praticiens de l'adaptabilité selon la catégorie professionnelle et la strate hiérarchique, une perspective multi niveaux (cf. figure 5).

Figure 5. Les praticiens, entre catégorie professionnelle et strate hiérarchique, une perspective multi niveaux

MACRO	Organismes tutélaires		
MESO	Direction générale, commissions consultatives et organes de surveillance		
	Direction des affaires médicales	Direction des soins	Départements et directions fonctionnelles et administratives : direction des ressources humaines, direction financière, etc.
	Médecins chef de pôle, Médecins chefs de service	Cadres supérieures de santé Cadres de santé	Cadres gestionnaires de pôle
MICRO	Médecins	Infirmiers, aides-soignants, etc.	Professionnels administratifs et des fonctions supports : logisticiens, secrétaires, etc.

L'identification des praticiens permet ensuite d'appréhender les pratiques.

3.2.2. Pratiques

Les pratiques visant l'adaptabilité s'inscrivent en regard des dispositifs et outils de définition, planification et régulation des activités et leur utilisation effective. La planification des activités résulte d'une déclinaison des politiques de santé au niveau régional² dans une logique de régulation pilotée par les organismes tutélaires :

« un établissement ne peut pas se choisir de faire une activité s'il n'y a pas été autorisé »

(E14).

« Si on a une nouvelle activité par exemple, on dépose un dossier d'autorisation à l'ARS et une fois qu'il est accepté périodiquement, ce dossier est renouvelé pour savoir le suivi des activités » (E10).

« l'ARS remet rarement en cause des organisations qui fonctionnent » (E10).

L'allocation des ressources humaines est ensuite définie de deux façons. Elle peut être imposée par un système normatif pour certaines activités (réanimation, etc.) ou à la main des directions

² Code de la santé publique (articles L1434-1 à L1434-7) et décret de 2016

d'établissement après négociation entre les responsables du pôle et la direction des ressources humaines et accord des organisations syndicales :

« Alors le point de vigilance, c'est qu'on n'autorise pas un nombre de lits pour la majorité des activités, on autorise l'activité, l'organisation qui en est faite sur le nombre de lits vise l'efficience qu'il peut y avoir sur l'organisation » (E15).

« On voit avec nos RH, les ressources humaines à mettre en place face à ce capacitaire » (E10).

Cette planification et le mode de fonctionnement organisationnel associé peuvent être bousculés par des facteurs endogènes tels qu'une pénurie de ressources humaines, notamment médicales et paramédicales, et des facteurs exogènes liés à une évolution non maîtrisée des activités dites « *non programmées* » s'inscrivant dans une réponse aux besoins de soins des patients nécessitant une prise en charge rapide.

Afin de faire face à ces situations, l'organisation dispose d'un plan de continuité des soins, à l'exemple du « Plan hôpital tension », permettant une planification d'urgence mais « *pas activée pour les ajustements quotidiens* » (E11). Ces procédures s'appuient sur la tenue de cellule tension regroupant direction des ressources humaines, direction des pôles et gestionnaire de lits. Les discussions visent une redistribution des capacités d'accueil et des ressources humaines par un mécanisme de fermetures de lits, etc. Dans le cas de l'épidémie de bronchiolite, l'afflux d'enfants nécessitant une prise en charge impose une augmentation du capacitaire.

3.2.3. Praxis

Conjointement aux pratiques de régulation énoncées *supra*, des ajustements sont réalisés à travers *les praxis* des différents praticiens (cf. tableau 3).

TABLEAU 3. LES PRAXIS DE L'ADAPTABILITE

	Activités sociales	Interactions sociales
--	---------------------------	------------------------------

Professionnels de terrain	PS	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustements permanents à la variabilité de la charge de travail (heures supplémentaires, rappels sur jours de repos, etc.) : « <i>on s'adapte en permanence, ça fait partie de notre quotidien</i> » (E5) • Mise en place d'arrangements entre professionnels, entraide face aux pics d'activité : « <i>on essaie de s'arranger entre nous</i> » (E3) • Acquisition des compétences nécessaires : « <i>on va se former et les médecins prennent le temps de nous expliquer</i> » (E4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Liens sociaux forts entre les personnes d'une même équipe, construction d'un collectif : « <i>on est une équipe</i> » (E3) • Forte identité professionnelle : « <i>j'aime ce que je fais</i> » (E2) • Attachement au service et à l'équipe • Intérêt pour la qualité des soins « <i>prendre en charge le mieux possible</i> » (E3) • Expression des souhaits et des difficultés quant à l'organisation : « <i>moi je dis ce que je pense, je le dis quand je pense que ça va pas fonctionner</i> » (E2) • Expriment une relation de confiance avec le cadre de proximité : « <i>on fait confiance à notre cadre, on sait qu'elle fait de son mieux</i> » (E2)
	PM	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustement du temps de travail et de la charge de travail : « <i>s'il faut travailler plus, on travaille plus</i> » (E6), « <i>on se dit de toute façon, les enfants ils vont arriver, donc il faut qu'on trouve une solution</i> » (E7) • Participation à la formation des professionnels de santé 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance de l'expertise soignante : « <i>les soins infirmiers sont essentiels dans la prise en charge</i> » (E6)
Management de proximité	PS	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des niveaux de compétences de chacun • Connaissance de l'organisation (équipes techniques) : « <i>qui fait quoi ? les services supports, etc.</i> » (E8) • Capacité à mobiliser / redéployer les ressources et les compétences 	<ul style="list-style-type: none"> • Interactions des managers de proximité avec les managers intermédiaires et les professionnels de terrain des différentes catégories : « <i>à mon niveau, on parle avec tout le monde</i> » (E9)
	PM	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche des facilités de prise en charge (hospitalisation de leurs patients dans leur service) 	
	PAT	<ul style="list-style-type: none"> • A l'écoute des besoins des professionnels soignants et 	

		réactivité : « <i>on essaie de répondre rapidement quand ils ont besoin de matériel</i> » (E12).	
Management intermédiaire	PS	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie dans les prises de décision • Réactivité • Créativité « <i>j'ai plein d'idées</i> » (E10) 	<ul style="list-style-type: none"> • Interactions fortes entre la cadre supérieure de santé et le médecin chef de pôle : « <i>on forme un binôme</i> » (E10) • Interactions avec la direction de l'hôpital, la direction des ressources humaines, la direction des soins, la direction des affaires médicales, le Président de la commission médicale d'établissement : « <i>il ne suffit pas d'avoir l'idée. J'ai eu de la chance que le DRH m'ait suivi dans les propositions</i> » (E10) • Autonomie octroyée par direction « <i>on a la chance de pouvoir gérer</i> » (E11)
	PM	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à réguler les conflits, à construire une vision commune • Défense d'une vision partagée au sein du pôle : « <i>il faut que l'on ait une vision commune</i> » (E11) • Considération pour la gestion des ressources humaines : « <i>c'est important pour moi les équipes</i> » (E11) • Préserve les sentiments d'appartenance à une équipe : « <i>les équipes doivent se sentir bien dans leur service</i> » (E11) • Privilégie le public à la pathologie • Défense du principe mutualisation – spécialisation en lien avec les limites de la mutualisation et la technicité des prises en charge : « <i>on peut pas tout mutualiser</i> » (E11) 	
Directions	DG	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien des propositions du cadre supérieure • Emission de recommandations par leur connaissance des exigences des tutelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Sollicitation des autorisations nécessaires auprès des tutelles
	DRH	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté de répondre aux attentes des professionnels • Cherche l'obtention d'un consensus visant à préserver ces spécificités et les compétences du service tout en cherchant une 	<ul style="list-style-type: none"> • Sollicitation d'expertises sur le temps de travail afin de veiller à la conformité réglementaire de l'organisation du travail envisagée : « <i>au final, je trouve que le consensus auquel on aboutit permet de concilier les</i>

	<p>organisation acceptable pour les professionnels soignants : « L'idée du concept de l'unité et la manière dont ça répondait à un besoin des patients et à une réalité d'activité du CHRU ça, je pense que les partenaires sociaux, ils en ont compris l'intérêt », « parce que le dispositif de gestion horaire qui a été proposé, il est quand même finalement intéressant pour les agents</p>	<p><i>impératifs réglementaires, les règles de gestion internes et puis la variabilité de l'activité, c'est pragmatique » (E13)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Exprime une « <i>appétence pour la réflexion sur l'organisation du travail</i> » (E15)
--	---	--

DG : Direction générale

DRH : Direction des Ressources Humaines

PM : Professionnels médicaux

PS : Professionnels soignants

PAT : Professionnels administratifs et techniques

3.2.4. Strategizing

La stratégie émergente vise un ajustement des capacités d'accueil aux besoins de santé de la population conforme au système normatif des ressources humains (nombre de soignants requis par patient) lié à la spécificité des activités (cf. figure 6). Aussi, la stratégie s'inscrit dans des objectifs de qualité et de sécurité des soins articulés autour du déploiement des ressources et compétences requises aux activités déployées. Les effectifs sont préservés.

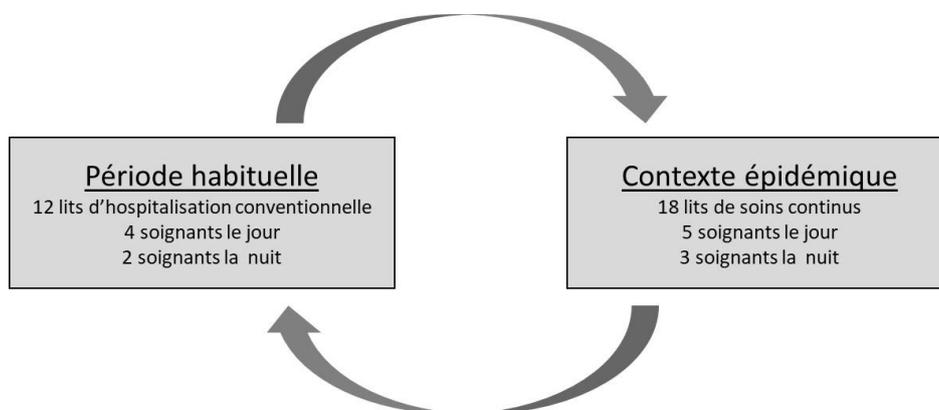


Figure 6. Le strategizing, l'adaptabilité de l'unité post-urgence pédiatrique

3.3. SYNTHÈSE DES RESULTATS, L'INTEGRATION DES PERSPECTIVES MICRO-FONDTIONS ET STRATEGY AS PRACTICE

Le tableau suivant (tableau 4) présente l'adaptabilité à un niveau micro (individuel et interactionnel) et à un niveau meso (organisationnel), selon les perspectives des micro-fondations des capacités adaptatives et de l'approche strategy as practice

TABLEAU 4. L'INTEGRATION DES PERSPECTIVES MICRO-FONDTIONS ET STRATEGY AS PRACTICE

	Praticiens	Praxis	Strategizing
Sensing	Management intermédiaire	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation d'un réseau informel 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustement continu des capacités d'accueil • Flexibilité organisationnelle • Capacité d'adaptation organisationnelle • Qualité et sécurité des soins • Conditions de travail
Seizing	Management intermédiaire	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie dans prise de décisions 	
	Direction	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise de la direction 	
Reconfiguring	Opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustements des pratiques • Arrangements entre pairs • Négociations entre professionnels de terrain et direction • Routines dynamiques • Interactions interprofessionnelles 	
	Management de proximité	<ul style="list-style-type: none"> • Opérationnalisation des ajustements organisationnels 	
	Management intermédiaire	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des ajustements organisationnels 	
	Direction	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien des ajustements organisationnels • Accompagnement réglementaire 	

Les résultats énoncés sont mis en discussion dans la section suivante.

4. DISCUSSION

La discussion porte sur les contributions, les limites et perspectives de la recherche menée. Les contributions managériales s'articulent autour des pratiques sociales situées comme infrastructure des micro-fondations, de la complémentarité des ajustements opérationnels et

organisationnels. Les contributions théoriques portent sur la modélisation de l'adaptabilité organisationnelle dans une dynamique collective processuelle à partir de l'approche SaP et des micro-fondations des capacités dynamiques.

4.1. CONTRIBUTIONS MANAGERIALES ET THEORIQUES

4.1.1. La pluralité d'acteurs ... une complémentarité des ajustements opérationnels et organisationnels

L'adaptabilité s'inscrit dans une forme de gradation allant des niveaux opérationnel à organisationnel dans laquelle s'insèrent les contributions des différents praticiens. Afin de faire face aux pics d'activité, des ajustements opérationnels ponctuels sont effectués par les professionnels de terrain qui réalisent des heures supplémentaires, reviennent travailler sur des jours de repos, vont en renfort dans un autre service, etc. Des ajustements organisationnels allant jusqu'à de nouveaux modèles organisationnels sont ensuite définis collectivement. Le pilotage des capacités dynamiques apparaît comme une démarche collective articulée autour des contributions des différents acteurs gravitant autour d'une ligne hiérarchique intégrant la pluralité des catégories professionnelles. Cette combinaison managériale interprofessionnelle permet une organisation des activités en cohérence avec les ressources et compétences disponibles. Le processus décisionnel portant sur la reconfiguration des ressources et des compétences s'appuie sur les expertises et les aptitudes issus des différentes strates hiérarchiques et catégories de professionnels. La combinaison des niveaux hiérarchiques permet des prises de décisions adaptées aux réalités du terrain et conformes aux exigences réglementaires.

Si les comportements et pratiques diffèrent selon le niveau hiérarchique, il se rejoignent dans une forme de complémentarité autour de l'initiative, la conception et l'opérationnalisation.

Le management intermédiaire initie les adaptations. Cette aptitude s'appuie sur un accès aux informations issues de l'environnement interne et externe, de manière formelle à travers les sources de données disponibles (e.g. : données épidémiologiques) mais également de manière

informelle via la constitution d'un réseau de professionnels exerçant dans d'autres structures.

Les fondements sociaux des micro-fondations (Felin & Foss, 2005) émergent d'interactions inter organisationnelles permettant de percevoir l'évolution de l'environnement appelant une adaptation des activités. Cet accès aux informations indiquant les évolutions de l'environnement permet ensuite au management intermédiaire d'anticiper les évolutions à venir et d'initier les adaptations et la reconfiguration des ressources.

Lors de l'étape de conception, le management intermédiaire dispose d'une vue globale sur l'organisation lui permettant d'envisager les modalités d'intégration et de reconfiguration des ressources. Dans ce sens, il mobilise ses compétences organisationnelles s'appuyant sur des principes tels que celui de mutualisation – spécialisation en lien avec la prise en compte des compétences dans les reconfigurations. Il fait alors preuve de créativité et encourage une logique d'expérimentations associée à une forme d'apprentissage organisationnel. Cette aptitude est conditionnée par le niveau d'autonomie octroyé aux pôles par la direction et une délégation des activités de gestion ayant pour corolaire une responsabilisation accrue. Aussi, le management intermédiaire s'appuie sur l'expertise de la direction des ressources humaines, garante de la conformité à la réglementation associée à la gestion des ressources humaines. Aussi, la reconfiguration des compétences impose l'identification des compétences requises pour les spécificités des activités. Cette identification est menée par la cadre de santé et la cadre supérieure de santé. L'acquisition des compétences requises s'instaure alors via des formations réalisées sur le terrain après des médecins ou par les pairs.

Le management intermédiaire veille ensuite à l'acceptabilité des reconfigurations envisagées par professionnels par une démarche de négociations. Les managers intermédiaires apparaissent comme des négociateurs et trouvent des contre parties visant l'adhésion des professionnels à la nouvelle organisation de travail. Cette conception est validée par la direction de l'établissement qui fait ensuite le lien avec les tutelles afin d'obtenir les autorisations requises. Les tutelles

dépassent leur rôle de planification pour se positionner en tant que soutien de l'adaptabilité.

L'objectif est alors de répondre aux besoins de la population.

Le management de proximité opérationnalise ces adaptations, mais émet également des remarques sur leur faisabilité. Il reconfigure et planifie les ressources humaines et fait appel aux services supports pour les adaptations matérielles. En effet, le management des ressources se situe à deux niveaux : les ressources humaines et les ressources matérielles.

Aussi les adaptations sont autorisées par la direction, conçues par un management intermédiaire, proche du terrain ayant une vue globale puis opérationnalisées et accompagnées par le management de proximité au plus près des professionnels de terrain.

L'évolution des besoins de la population peut ainsi être gérée en combinant pratiques et comportements dans un objectif de reconfiguration des ressources en considérant l'organisation du travail. Cette démarche favorise l'instauration d'une structure organisationnelle adaptable.

Les capacités dynamiques impulsées par l'évolution de l'environnement contribuent à l'émergence d'une stratégie alignée aux besoins de la population et construite sur le terrain en référence aux principes du *strategizing* (Golsorkhi *et al.*, 2015).

4.1.2. Les pratiques sociales situées, infrastructures des micro-fondations

L'adaptabilité et la complémentarité des ajustements sont soutenues par des mécanismes interactionnels interprofessionnelles et interhiérarchiques s'inscrivant dans un contexte social spécifique aux organisations hospitalières, révélant des liens sociaux forts et une identité partagée. D'un point de vue inter hiérarchique, les liens sociaux sont conditionnés par le soutien, la confiance et la reconnaissance des compétences de part et d'autre. Ils s'établissent dans des moments d'échange tels que des réunions régulières mais également lors de moments informels. L'aptitude et la capacité à agir, le *seizing*, s'appuient sur le soutien octroyé par la direction, la confiance envers la hiérarchie et la reconnaissance des expertises organisationnelles et métiers. Les capacités dynamiques se construisent autour d'une ligne

hiérarchique et la constitution de collectif régulé par des liens sociaux fondés sur la reconnaissance et la confiance. La confiance autour de l'adaptabilité permet une délégation dans son opérationnalisation. En effet, « faire confiance implique de confier certains de ses intérêts propres ou des intérêts collectifs que l'on porte à un acteur dont les caractéristiques permettent d'espérer qu'il en prendra bien soin. » (Karsanty, 2015).

D'un point de vue interprofessionnel, les pratiques en lien avec l'initiative, la conceptualisation et la mise en œuvre des reconfigurations s'appuient sur l'expertise et le support matériel apportés par les professionnels. Les ajustements relèvent d'arrangements permanents permettant de faire face à la variabilité de l'activité. Ces arrangements des professionnels de terrain sont soutenus par un sentiment d'appartenance et une cohésion d'équipe.

Ces attributs individuels et managériaux fondés sur une dynamique collective contribuent à l'émergence d'une structure organisationnelle adaptable et flexible apte à répondre aux demandes des usagers. Cette structure s'appuie sur des mécanismes d'apprentissage organisationnel et d'anticipation reposant sur la captation et la circulation de l'information.

4.1.3. Modélisation de l'adaptabilité organisationnelle dans une dynamique collective processuelle à partir de l'approche SaP et des micro-fondations des capacités dynamiques.

L'adaptabilité des organisations publiques, dans une perspective stratégique de réponse aux besoins des usagers, s'inscrit à la fois dans des pratiques et des comportements individuels, et des interactions sociales et pratiques. Les résultats de la recherche mettent en lumière la capacité d'adaptabilité et permettent de modéliser les capacités dynamiques des organisations publiques dans une perspective stratégique émergente du terrain selon l'approche *strategy as practice* (cf. figure 7).

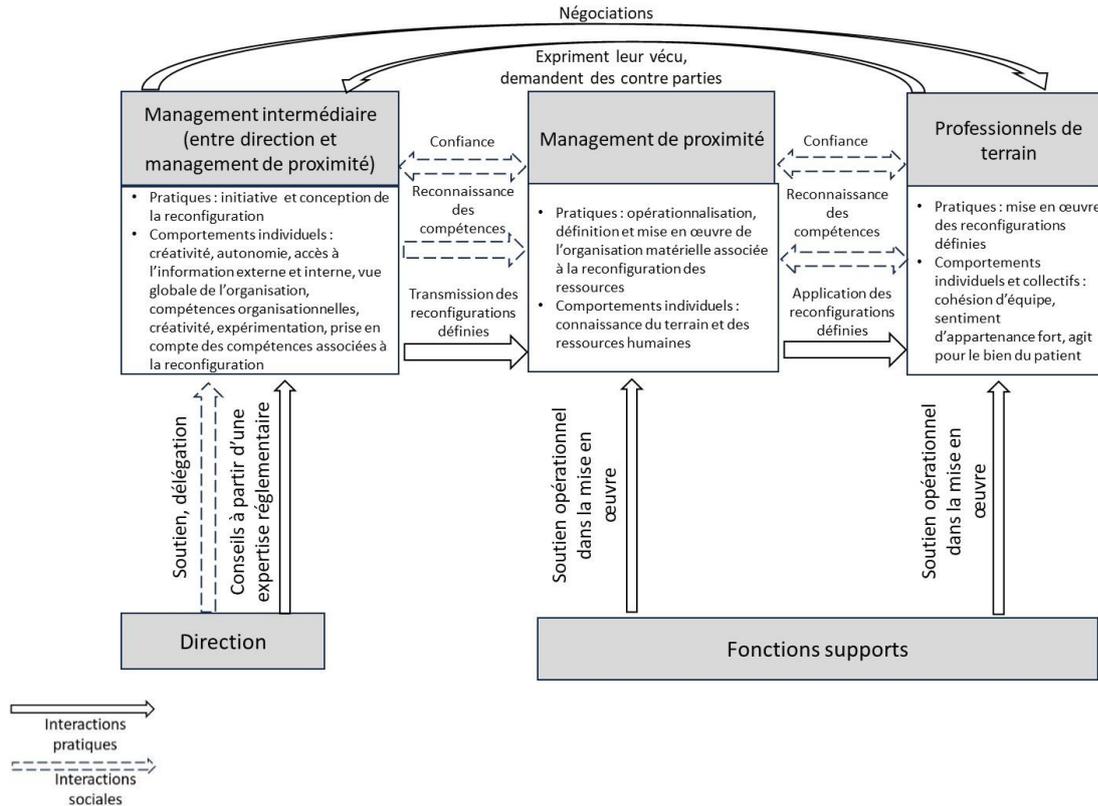


Figure 7. Modélisation de l'adaptabilité empirique sous le prisme des micro-fondations et SAP

Les capacités dynamiques impliquent une flexibilité organisationnelle et une capacité à réagir de manière appropriée aux changements de l'environnement, en ajustant rapidement les stratégies, les structures et les processus organisationnels au besoin. Elles favorisent souvent l'innovation et la créativité au sein de l'organisation, en encourageant le développement de nouvelles idées, produits, services ou processus pour répondre aux besoins changeants du marché.

Dans ce sens, dans une perspective multi niveaux, les pratiques in situ et la stratégie émergente s'inscrivent dans une organisation et des dimensions macro pouvant être considérées comme à la fois habilitantes et contraignantes. Ainsi, l'exploration des pratiques situées des acteurs conduit à considérer les, il semble intéressant de combiner l'approche des micro-fondations et l'approche strategy-as-practice (SAP).

4.2. LIMITES ET PERSPECTIVES DE L'ETUDE

Malgré les apports de la recherche présentée, il convient d'en préciser ses limites liées principalement à la méthodologie, une étude de cas. En effet, le caractère unique de l'étude et les spécificités contextuelles et organisationnelles du terrain, un centre hospitalier universitaire, limitent la portée des résultats. Il serait ainsi intéressant de répliquer cette étude dans d'autres types d'établissements, de statuts différents.

Au-delà des limites, des perspectives de recherche émanent de cette étude. Malgré le développement des recherches sur les micro-fondations, certains travaux soulignent que si l'individu est considéré comme le niveau fondamental d'analyse (Felin & Foss, 2005 ; Wang & Ahmed, 2007), le niveau "micro" du paradigme des micro-fondations "peut englober les acteurs collectifs" (Foss & Pedersen, 2016). Aussi, une importance certaine doit être accordée aux interdépendances entre les individus et les organisations (Palmié *et al.*, 2023). Il serait intéressant de poursuivre cette combinaison d'approches théoriques en y ajoutant l'approche structurationniste fondée sur une récursivité de l'action et de la structure et le système (Giddens, 1984).

5. CONCLUSION

Le principe d'adaptabilité, ou de mutabilité constitue l'un des principes du service public (Markus, 2001). Aussi, ce principe doit respecter une logique de maîtrise des ressources issue des principes des modes de gestion du NPM. Les organisations publiques doivent ainsi mobiliser une forme d'adaptabilité organisationnelle tout en régulant les ressources nécessaires et disponibles. Cependant, le managérialisme des organisations publiques peut entraver cette impérative adaptabilité. Cette rigidité fait l'objet de mesures d'action, à l'instar de la loi du 26 avril 2021 qui vise à améliorer le système de santé par la confiance et la simplification (loi RIST). Cette loi renove la gouvernance hospitalière perçue aujourd'hui comme trop rigide et trop éloignée de la prise de décision des acteurs de terrain, donne plus de souplesse aux hôpitaux dans leur

fonctionnement et leur organisation, intègre dans le projet d'établissement des hôpitaux des objectifs managériaux.

L'objectif de l'étude présentée dans cet article est de modéliser les mécanismes d'adaptabilité à partir des approches combinées *strategy as practice* et des micro-fondations des capacités dynamiques. Les épidémies saisonnières imposent une adaptabilité des hôpitaux publics contrainte par des ressources limitées. Les résultats permettent d'identifier des mécanismes permettant une régulation pragmatique de l'offre de soins.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adner R., Helfat C.E. (2003). Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities, *Strategic Management Journal*, 24:10, 1011-1025.
- Altintas, G. (2017). Le rôle des routines dans la construction des capacités dynamiques: le cas d'une entreprise dans le secteur touristique. *Management international*, 21:3, 96-114.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International journal of management reviews*, 11:1, 29-49.
- Andrews, K.R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones Irwin.
- Ansoff, H. I., Declerck, R. P., & Hayes, R. L. (1976). *From Strategic Planning to Strategic Management*. John Wiley.
- Arend, R. J., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone?. *Strategic organization*, 7:1, 75-90.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17:1, 99-120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Biesenthal, C., Gudergan, S., & Ambrosini, V. (2019). The role of ostensive and performative routine aspects in dynamic capability deployment at different organizational levels. *Long Range Planning*, 52:3, 350-365.
- Bingham, C. B., Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. (2015). Concurrent learning: How firms develop multiple dynamic capabilities in parallel. *Strategic Management Journal*, 36:12, 1802-1825.
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Polity Press.
- Bower, J. L. (1972). *Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment*. Irwin.
- Cardoso, F. E., Rossetto, C. R., & Silva, J. R. (2023). The strategy-as-practice through the lens of the microfoundations of dynamic capabilities. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 29, 1-32.
- de Certeau, M. (1984). *The practice of everyday life*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Chandler Jr, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities?. *Strategic management journal*, 15:S1, 143-152.

- Degravel, D. (2012). Strategy-as-practice to reconcile small businesses' strategies and RBV?. *Journal of Management Policy and Practice*, 13:1, 46-66.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21:10-11, 1105-1121.
- Fairclough, N. (2003). *Analyzing discourse: Textual analysis for social research*. Routledge.
- Felin, T., & Foss, N. J. (2005). Strategic organization: A field in search of micro-foundations. *Strategic organization*, 3:4, 441-455.
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of management studies*, 49:8, 1351-1374.
- Foss, N. J. (2010). Micro-foundations for management research: What, why, and whither?. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13 :42, 11-34.
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2016). Microfoundations in strategy research. *Strategic Management Journal*, 37:13, E22-E34.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and punish. The birth of the prison*. Penguin Books.
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: Selected interviews and other writings, 1972–1977*. Pantheon Books.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Polity Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015). Introduction: What is strategy as practice?. In *Cambridge Handbook of Strategy as Practice, Second Edition* (pp. 1-30). Cambridge University Press.
- Haas, A. (2016). Capacités dynamiques et approches pratiques. *Theorie des Organisations. Nouveaux tournants, Economica, Paris*, 113-134.
- Hallberg, N. L., & Felin, T. (2020). Untangling infinite regress and the origins of capability. *Journal of Management Inquiry*, 29:1, 17-32.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic organization*, 7:1, 91-102.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 36:6, 831-850.
- Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The leadership quarterly*, 20:1, 5-18.
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management studies*, 40:1, 23-55.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization studies*, 25(4), 529-560.
- Jarzabkowski, P. (2005). Strategy as practice: An activity based approach. *Strategy as Practice*, 1-216.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60:1, 5-27.
- Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International journal of management reviews*, 11:1, 69-95.

- Karsenty, L. (2015). Comment maintenir des relations de confiance et construire du sens face à une crise?. *Travail humain*, 141-164.
- Kurtmollaiev, S. (2020). Dynamic capabilities and where to find them. *Journal of Management Inquiry*, 29 :1, 3-16.
- Lejeune, C. (2019). *Manuel d'analyse qualitative*. De Boeck Supérieur.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13 :S1, 111-125.
- Malherbe, M. & Loilier, T. (2019). Lien social et micro-fondations de la capacité dynamique d'expérimentation – Les enseignements d'une étude de cas. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 23:4, 50–63.
- Marabelli, M., & Galliers, R. D. (2017). A reflection on information systems strategizing: the role of power and everyday practices. *Information Systems Journal*, 27 :3, 347-366.
- Markus, J. P. (2001). Le principe d'adaptabilité: de la mutabilité au devoir d'adaptation des services publics aux besoins des usagers. *Revue française de droit administratif*, 3, 589.
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 107-11.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2020). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. Pearson UK.
- Moliterno, T. P., & Wiersema, M. F. (2007). Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability. *Strategic Management Journal*, 28 :11, 1065-1087.
- Morin, E. (2006). Les sept savoirs nécessaires. *Revue du MAUSS*, 2006/2 (n° 28), p. 59-69.
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization studies*, 28 :9, 1435-1448.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of management studies*, 44:5, 687-708.
- Palmié, M., Rügger, S., & Parida, V. (2023). Microfoundations in the strategic management of technology and innovation: Definitions, systematic literature review, integrative framework, and research agenda. *Journal of Business Research*, 154, 113351.
- Rabetino, R., Kohtamäki, M., & Federico, J. S. (2021). A (re) view of the philosophical foundations of strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 23:2, 151-190.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in cultural theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5:2, 243–263.
- Regnér, P. (2008). Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human relations*, 61:4, 565-588.
- Rouse, J. (2007). Practice philosophy. In S. Turner & M. Risjord (Eds.), *Handbook of the philosophy of science (Vol. 15): Philosophy of anthropology and sociology*. Elsevier.
- Romme, A. G. L., Zollo, M., & Berends, P. (2010). Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: a simulation model. *Industrial and corporate change*, 19:4, 1271-1299.
- Schatzki, T.R., Knorr-Cetina, K., & von Savigny, E. (Eds.). (2001). *The practice turn in contemporary theory*. Routledge.
- Schatzki, T. (2002). *The site of the social: A philosophical account of the constitution of social life and change*. Pennsylvania State University Press.
- Sztompka, P. (1991). The Theory of Social Becoming: An Outline of the Conception. *The Polish Sociological Bulletin*, 96, 269-279.

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28:13, 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18:7, 509-533.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6:1, 285-336.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9:1, 31-51.
- Wenzel, M., Danner-Schröder, A., & Spee, A. P. (2021). Dynamic capabilities? Unleashing their dynamics through a practice perspective on organizational routines. *Journal of Management Inquiry*, 30:4, 395-406.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long range planning*, 29:5, 731-735.
- Whittington, R. (2015). The massification of strategy. *British Journal of Management*, 26, S13-S16.
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of management annals*, 10:1, 997-1076.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24:10, 991-995.
- Yin, R.K., (2009), *Case Study Research, Design and Methods*. 4th Ed. Sage Publications.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13 :3, 339-351.