

Vers un processus itératif « règle initiale - improvisation »

chez une multinationale ¹

HERNANDEZ RUIZ, Haydé

Docteur en Sciences de Gestion

IAE Poitiers – Université de Poitiers

Membre du CEREGE

hchalas@poitiers.iae-france.fr

MAWADIA, Anass

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

IAE Poitiers - Université de Poitiers

Membre du CEREGE

amawadia@poitiers.iae-france.fr

Résumé :

Cet article mobilise le concept d'improvisation organisationnelle lors du déploiement d'un dispositif logistique chez une entreprise multinationale de l'industrie automobile. Notre article vise à répondre à la question de recherche suivante : comment l'improvisation organisationnelle permet de faire face aux difficultés rencontrées lors de la mise en place d'un dispositif d'optimisation logistique dans une multinationale ? Notre recherche mobilise une étude de cas unique et propose la construction de boucles « règle initiale - improvisation » afin de rendre compte du détail de ce processus. Nos résultats montrent que l'improvisation organisationnelle est un facilitateur pour la mise en place d'un dispositif de gestion car elle permet de résoudre les difficultés rencontrées lors de son déploiement et d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

¹ Une première version de cet article a été présentée en 2022 lors du colloque de l'AIMS à Strasbourg. Cette version intègre les recommandations formulées à cette occasion.

Mots-clés : improvisation organisationnelle, règles organisationnelles, boucle règle initiale-improvisation, dispositif logistique international, multinational

Vers un processus itératif « règle initiale - improvisation » chez une multinationale

INTRODUCTION

Le management de l'imprévu est une nécessité actuelle pour toute organisation (Journé, 2005). Travailler dans un environnement incertain modifie les pratiques et les routines de l'organisation. C'est dans ce contexte qu'émerge la notion d'improvisation organisationnelle qui rend compte de l'action visant à « fabriquer et inventer de nouvelles réponses sans plan prescrit » (E Cunha et al., 1999, p. 303). En effet, l'improvisation est présente dans l'organisation qu'on ne la repère pas ! C'est un bruit de fond renforcé par l'inadaptation ou l'inefficacité de la règle initiale ainsi que la turbulence de l'environnement de l'entreprise (Clegg et Pina e Cunha, 2019). Ces auteurs invitent à explorer la dynamique d'improvisation organisationnelle et son lien avec la règle initiale qui sont des sujets peu étudiés dans la littérature (Clegg et Pina e Cunha, 2019). En suivant cette invitation, cet article répond à ce gap en étudiant l'improvisation organisationnelle à l'œuvre comme réponse à l'inadéquation de la règle initiale lors de la mise en place d'un dispositif d'optimisation de la logistique chez un constructeur automobile.

L'objectif de notre papier est de comprendre le processus à travers lequel une improvisation organisationnelle est déclenchée et réalisée. Cela, en partant du concept de règle initiale. Etudier l'improvisation organisationnelle, c'est ainsi mettre l'accent sur l'activité foisonnante et tâtonnante qui, au quotidien, cherche à « faire avec » les règles de l'organisation et, de ce fait, introduit des variations, adaptations et micro-inventions. Notre article vise à répondre à la question de recherche suivante : comment l'improvisation organisationnelle permet d'adapter

la règle initiale afin de faire face aux difficultés rencontrées lors de la mise en place d'un dispositif d'optimisation logistique ?

Pour étudier cette question, nous adoptons une méthodologie qualitative basée sur un cas de recherche unique (Yin, 2009), pour rendre compte du détail (Giroux, 2003) de la mise en place du dispositif d'optimisation de la logistique sous la forme de « boucles règle initiale-improvisation ». En effet, la demande initiale de notre interlocuteur est 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 et 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 soulignent rapidement les difficultés que les membres de l'équipe rencontrent au démarrage du projet. Ceci nous conduit à déplacer notre regard de l'innovation logistique proposée aux réponses que doivent apporter chaque jour les membres de l'équipe, tant chacune des actions planifiées pour le déploiement demande 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 que nous jugeons la plus pertinente afin de rendre compte de cette forme d'action autonome face à l'injonction et l'urgence du déploiement. C'est ainsi que nous étudions comment le processus de déploiement se mis en action et comment l'équipe est amenée à rompre avec la planification, propre au mode projet et qui relève de la règle initiale (Babeau & Chanlat, 2011). Face aux situations inattendues générées par l'écart entre la règle initiale et la situation réelle, l'équipe chargées de mettre en place le dispositif logistique modifient le processus de déploiement en l'adaptant « chemin faisant » et en le bricolant face à des situations nouvelles et inédites. Nous analysons cette adaptation collective en montrant en quoi elle peut être qualifiée d'improvisation organisationnelle (Ciborra, 1996).

Ce papier est structuré en quatre parties. Dans la première partie, nous décrivons les concepts de règle initiale et d'improvisation organisationnelle, afin de pouvoir les analyser plus tard sur le terrain. Dans la deuxième partie, nous présentons le terrain de recherche étudié ainsi que la méthodologie mobilisée. La troisième partie synthétise les difficultés rencontrées lors de la mise en place du dispositif logistique ainsi que les « boucles règle initiale – improvisation » réalisées pour y faire face. Nous discutons dans la dernière partie, la construction des boucles règle initiale - improvisation favorisant le processus de déploiement du dispositif logistique.

1. CARACTERISER L'IMPROVISATION ORGANISATIONNELLE

Nous définissons dans un premier temps le concept d'improvisation organisationnelle (1) avant de caractériser la notion de la « boucle règle initiale – improvisation organisationnelle » (2).

1.1. L'improvisation : une notion adaptée par le management

Le terme d'improvisation est importé en management depuis les arts, plus particulièrement le jazz et le théâtre (Crossan & Vera, 2005). Le concept d'improvisation est mobilisé pour rendre compte des comportements lors de situations d'urgence telles que « the disaster of Mann Gulch » (Weick, 1993), « le naufrage du Costa Concordia » (Clegg et al., 2016), « l'expédition sur l'Everest » (Montes & Suarez, 2019) ou différentes catastrophes humanitaires (Chédotel, 2012). Cependant, la transposition du terme au monde managérial est compliquée (Clegg et Pina e Cunha, 2019). Pour cette raison, une deuxième vague de chercheurs (Baker et al., 2003 ; Chédotel, 2005 ; Ciborra, 1999 ; Clegg et Pina e Cunha, 2019 ; Comtet, 2009 ; Crossan & Vera, 2005 ; Miner & Moorman, 1998) déploient le concept d'improvisation dans le cadre du développement de nouveaux produits, ou de nouvelles situations de changement et de turbulence (Hadida et Tarvainen, 2015). L'improvisation organisationnelle est « le degré de convergence entre la composition et l'exécution dans le temps » (Miner & Moorman,

1998). L'improvisation introduit alors un écart entre la règle initiale et l'exécution. Elle s'appuie sur le matériel disponible (cognitif, affectif et des ressources sociales), est supposée être spontanée et consciente (Chédotel, 2012 ; Crossan & Vera, 2005 ; Glidja & Vignikin, 2017). L'improvisation organisationnelle est ainsi « le processus créatif et spontané essayant d'atteindre un objectif d'une nouvelle façon » (Crossan & Vera, 2005). L'improvisation organisationnelle 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).

L'improvisation est généralement à l'encontre de l'ordre établi dans l'organisation, elle trouve son origine dans la participation spontanée (Babeau et Chanlat, 2011). Cependant, toute modification du « devoir-faire » ne peut être qualifiée d'improvisation (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) mais des individus qui prennent la décision de faire un écart. L'improvisation doit aussi être spontanée, elle n'est pas planifiée (Weick, 1993). Les individus répondent aux situations dans l'impulsion du moment (Ciborra, 1999 ; Glidja & Vignikin, 2017). L'improvisation se réalise pendant l'action (E Cunha et al., 1999 ; Gross, 2014). Durant leurs actions, les membres d'une organisation agissent sur le problème (Ciborra, 1999) afin d'adapter la règle initiale à la situation (Chédotel, 2005). Enfin, l'improvisation implique un processus créatif (Baker et al., 2003 ; Barrett & Fisher, 2019 ; El Oualidi & Oikaouli, 2020) car elle établit une nouvelle façon d'agir. D'ailleurs, les situations de conflit ou de contradiction au sein de l'organisation renforcent la capacité des individus à intégrer ces oppositions dans leurs actions, tout en stimulant leur créativité (Miron-Spektor et al., 2011). Nous proposons de définir l'improvisation organisationnelle comme « l'action située face aux difficultés de mise en œuvre de la règle initiale, action qui vise à produire une solution créative face aux difficultés ».

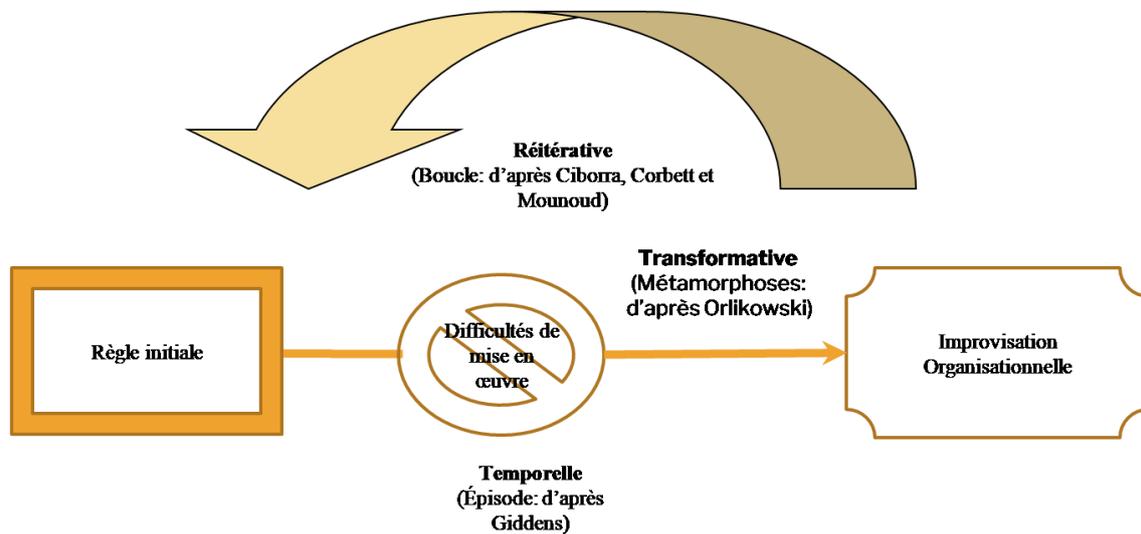
1.2. Règle initiale -improvisation : une boucle itérative

Johnson et Rice conceptualisent l'improvisation comme « le degré auquel une innovation est changée par l'adoptant dans le processus d'adoption et la mise en œuvre après son développement original » (E Cunha et al., 1999, p. 305). Dans cette dualité conception-exécution nous proposons que l'improvisation soit alors une solution face aux difficultés des utilisateurs à appliquer la règle initiale liée à l'adoption de l'innovation et des outils de gestion nécessaires à sa mise en place. Comme le décrit Reynaud l'exécution de la règle initiale -qui est inclus et indissociable des outils de gestion, ne correspond pas forcément au travail réel de la collectivité (Reynaud, 1988), et les utilisateurs auront à faire des ajustements pour déployer ces outils de gestion, des ajustements qui peuvent nécessiter des adaptations et des improvisations (Carton et al., 2006). 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. L'improvisation permet d'adapter la règle initiale à la réalité du terrain (Chédotel, 2005). Pour rendre compte de la nature profondément récursive de l'improvisation nous faisons référence à l'idée de Ciborra (1999) d'identification des difficultés et des solutions comme une boucle ainsi que le concept « d'écriture-lecture » de Michel de Certeau tel qu'utilisé par (Corbett-Etchevers & Mounoud, 2011) pour décrire le processus réitératif de la consommation (adoption et implémentation) des idées managériales.

A cet effet, Orlikowski (1993) analyse l'ensemble des actions qui vont générer une transformation. Elle décrit la situation avant la transformation, les circonstances qui ont poussé les utilisateurs à ce changement, et la situation après le changement. Il s'agit des « métamorphoses, changements réciproques et graduels, des adaptations et des improvisations réalisés par les utilisateurs » (Orlikowski, 1996). De ce point de vue, le terme métamorphose exprime avec précision le fait que des improvisations sont déclenchées pendant le processus de mise en place et sont dues à l'écart entre la règle initiale et le réel.

Malgré cette clarification de la notion de l'improvisation organisationnelle, elle reste une pratique courante mais difficile à repérer. Clegg et Pina e Cunha (2019) la décrivent en effet comme « le bruit de fond » que personne n'entend, mais qui est bien présent au quotidien. Cette dynamique de travail (Clegg et Pina e Cunha, 2019) est aujourd'hui renforcée pour trois raisons : 1) la règle initiale ne permet pas de faire face aux environnements turbulents, 2) elle n'assure pas forcément la réussite commerciale, 3) l'organisation a besoin d'être plus ouverte et de générer des apprentissages en continu en réponse aux variations de son environnement. Comprendre le lien entre la règle initiale et l'improvisation est nécessaire pour une meilleure explication des dynamiques d'improvisation (Clegg et Pina e Cunha, 2019). Pour cela, nous proposons de s'appuyer sur ces travaux (Ciborra, 1999 ; Corbett-Etchevers & Mounoud, 2011 ; Orlikowski, 1993), pour construire un modèle qui conceptualise le lien entre la règle initiale et l'improvisation. Ce modèle est basé sur des boucles « règle initiale –improvisation ». Nous utilisons le terme de « boucles » afin de rendre compte du processus itératif et transformatif des pratiques pour faire face aux difficultés de mise en œuvre et pour atteindre les objectifs fixés (figure 1).

Figure 1. Le modèle de boucle « Règle initiale-improvisation » proposé



Pour opérationnaliser ce processus itératif basé sur la boucle « règle initiale-improvisation », nous allons dans la section suivante proposer une méthodologie pour étudier le lien règle initiale – improvisation et montrer comment l'improvisation organisationnelle facilite et permet la mise en place des dispositifs organisationnels.

2. LA METHODOLOGIE

Notre recherche suit une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas unique (Yin, 2009) 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). Dans cette partie nous exposons tout d'abord notre terrain de recherche (1) puis les modalités de la collecte des données (2) et ensuite leur mode d'analyse (3).

2.1. Notre cas : le déploiement d'un dispositif logistique

Le dispositif logistique étudié est mis en place chez une multinationale dans l'industrie automobile qui gère ses approvisionnements lointains auprès de fournisseurs éloignés à travers des Magasins placés partout en Europe. 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. Ce constructeur crée les Magasins Centralisés (MC) pour l'optimisation du transport amont qui vont desservir les usines en Espagne, en France et en Slovaquie. Ces entrepôts MC sont situés l'un en Espagne et l'autre en République Tchèque. 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 transversal au sein de l'organisation multinationale dont le déploiement concerne plusieurs entités, tant en interne, chez le constructeur, qu'en externe. Nous distinguons trois étapes dans le processus de déploiement du dispositif d'optimisation logistique (tableau 1) : tout d'abord la phase de préparation du déploiement, d'environ un an durant laquelle l'idée du dispositif mûrit entre deux ou trois personnes de l'entité International Sourcing (IS). L'idée est validée avec la désignation d'un « chef de projet ». Ensuite, la phase de test du dispositif dure un an. C'est durant cette étape que nous observons le travail d'une équipe réduite de trois personnes qui testent le dispositif et réalisent des améliorations. Enfin, la phase de montée en charge du déploiement, 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 1. Les étapes du déploiement du dispositif logistique

ÉTAPE	DUREE	DESCRIPTION	PERSONNES CONCERNEES
Préparation	Une année.	Genèse de l'idée du dispositif.	L'équipe initiale formée de deux membres de l'entité et leur responsable (entité IS).
Test (Période d'observation)	Une année	Mise à l'épreuve du dispositif.	L'équipe test : trois personnes (le chef de projet plus un autre membre de l'entité IS et un employé du service des achats).
Montée en charge	Deux ans et huit mois	Déploiement massif du dispositif.	L'équipe de déploiement avec cinq personnes a plein-temps (dont le chef de projet) plus deux autres personnes à temps partiel.

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

Nous distinguons les six éléments clés du dispositif. A savoir, la règle de 48 heures qui détermine les flux de composants qui doivent arriver 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'utilise plus son entrepôt mais l'entrepôt mutualisé pour stocker les composants automobiles et enfin, la calculette qui est un fichier Excel qui permet de calculer les coûts amont de transport.

2.2. Méthode de collecte des données

Dans le cadre d'une recherche au sein de ce constructeur automobile, un des chercheurs a mené une observation participante (Groleaux, 2003), pendant une année et à plein temps, au sein de l'équipe chargée de déployer un dispositif d'optimisation logistique chez ce constructeur automobile. Ce positionnement du chercheur facilite l'accès au terrain et son implication dans l'espace projet permet d'être en première ligne sur les différentes interactions. Ce positionnement peut poser certains biais de neutralité et d'objectivité, mais les résultats de cette recherche ont été d'abord discutés avec les autres chercheurs pour une meilleure prise de recul, triangulé avec les différentes sources de données (entretiens, observations, journal de bord, documentation, ...) pour une meilleure validité interne mais aussi validé par les acteurs sur le terrain pour une meilleure validité externe. La collecte de données est réalisée en mobilisant un large ensemble de techniques de collecte (Lewis, 2015) : un journal de bord à partir de l'observation participante sur une période de 12 mois, neuf interviews semi-directifs réalisés auprès des personnes liés au projet (voir tableau 2 ci-dessous) en suivant un guide d'entretien, les comptes-rendus des réunions auxquelles nous sommes invités à participer, les échanges de deux boîtes mails et la collecte de documents internes. Les 9 interviewés ont été sélectionnés car ils étaient en lien directe avec la mise en œuvre de l'outil MC et avaient joué un rôle soit dans la définition de la prescription soit dans son adaptation Les neuf entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Nous comptons plus de 11 heures d'enregistrements vocaux et environ 300 registres contenant le journal de recherche et les comptes rendus des réunions.

Afin de faciliter l'analyse des informations, nous avons choisi d'utiliser des catégories thématiques, notamment parce que ce type de classification permet de repérer, d'analyser et de mieux comprendre les phénomènes ou les processus observés (Allard-Poesi, 2003).

Tableau 2. Profils des interviewés

INTERVIEWÉS (CODE)²	FONCTION DANS L'ORGANISATION	RÔLE	INTERNE OU EXTERNE A L'EQUIPE DE DEPLOIEMENT	ENTITÉ
Marc	Membre de l'entité IS	Chef de l'équipe de déploiement et concepteur du projet	Interne	International sourcing
Arnaud	Membre des Achats	Concepteur du projet	Externe	Achats
Julie	Membre de l'entité IS	Concepteur et formateur de l'équipe de déploiement	Externe	International Sourcing
Jacques	Responsable entité IS	Responsable entité qui a lancé le projet	Externe	International Sourcing
Clément	Responsable Logistique et Transport	Travail conjoint avec l'entité IS	Externe	Logistique et Transport
Stéphane	Sous-traitant	Membre de l'équipe de déploiement, formation logistique	Interne	International sourcing
Louis	Sous-traitant	Membre de l'équipe de déploiement, formation logistique	Interne	International sourcing
Marie	Sous-traitant	Membre de l'équipe de déploiement, formation achats	Interne	International sourcing
Yannick	Sous-traitant	Membre de l'équipe de déploiement, formation achats	Interne	International sourcing

² Le nom des personnes interviewées a été modifié pour des raisons de confidentialité.

2.3. Une analyse des données sous forme de « boucles »

L'analyse de matériaux collectés nous permet de décrire et analyser les changements, adaptations ou micro-innovations réalisés d'une façon délibérée et spontanée par les acteurs pendant le déroulement de la mise en place du dispositif logistique (Lewis, 2015). Au sein de ce corpus de données, nous prenons 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 règle initiale. Nous considérons qu'il existe un mode d'action alternatif à la logique règle initiale -exécution que nous qualifions de boucle règle initiale-improvisation tel que décrit dans le modèle conceptuel proposé dans la figure 1. L'opérationnalisation de ce modèle conceptuel de la boucle règle initiale – improvisation (figure 1) permet de rendre compte des difficultés que les personnes participant à la mise en place d'un dispositif rencontrent pour suivre la règle initiale et les improvisations qu'elles engagent de façon délibérée pour résoudre les difficultés rencontrées.

3. REPERER L'IMPROVISATION ORGANISATIONNELLE

Dans cette partie, nous présentons les difficultés rencontrées par l'équipe de mise en œuvre ainsi que les différentes boucles qui permettent de répondre à ces difficultés (1). Ensuite, nous réalisons un focus sur le cas de la fiche coût complet afin d'approfondir notre analyse des boucles « règle initiale – improvisation » (2).

3.1. Les boucles « règle initiale -improvisation »

Afin de pouvoir construire les boucles « règle initiale-improvisation », nous repérons tout d'abord les difficultés récurrentes rencontrées par l'équipe (troisième colonne du tableau 3), en fonction des éléments clés du dispositif de gestion (première colonne du tableau 3). Par exemple, un problème récurrent au démarrage a été la sélection des flux-fournisseurs

considérés pour le projet. Un des membres de l'équipe nous souligne que : « là, par exemple, un fournisseur qui est au départ de la Pologne, il est sur la liste de fournisseurs, ses »composants automobiles »partent vers Rennes, nous, on se rend compte qu'il y a aussi d'autres »flux vers Poissy, Aulnay et Sevel-Nord par exemple, parce que ce sont des flux qui sont plus petits, donc Marc [le chef de projet] les avait exclu de son étude [des gains économiques]... se »sont des »plus petits flux, certes, mais ça peut être intéressant de les intégrer... » (Stéphane). Le tableau 3 documente également la règle initiale et la boucle règle initiale -improvisation générée en réponse à la difficulté (deuxième et dernière colonne). Dans cette perspective, une action délibérée est déclenchée quand une difficulté se présente, les éléments du dispositif sont ainsi transformés au fil des » improvisations successives. C'est ainsi que la liste des fournisseurs a été épurée et améliorée au fur et à mesure de la mise en place » du dispositif au lieu d'un simple contact et validation avec le fournisseur : « avant... on se disait s'il y a un fournisseur sur la liste à contacter, on contacte directement le fournisseur et on démarre la démarche de négociation. Maintenant c'est vrai qu'on vérifie pas mal de choses en amont...par exemple quelle est la fréquence de livraison... est-ce que ce sont des emballages spécifiques... faire une pré-analyse de conditionnement plutôt que solliciter le fournisseur ... et savoir si c'est rentable ou pas. En fait, on fait beaucoup plus d'étude en amont avant de contacter le fournisseur » (Louis). En outre, le processus de mise en place est lui aussi transformé avec l'apparition de nouvelles étapes et d'actions à réaliser du fait des transformations apportées comme le précise l'un des interviewés « il y a certains flux qui sont arrêtés parce que Frédéric a fait son étude [économique] il y un ou deux ans il y a d'autres qui commencent alors il faut recalculer la simulation de rentabilité » (Yannick). C'est ainsi que 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.

Pour mieux illustrer notre propos, nous proposons de faire un focus dans la section suivante (tout en respectant les contraintes de taille de l'article) sur la boucle n° 7 : la fiche coût complet VMI (cf. tableau 3). Nous réalisons un zoom sur cette boucle car elle modifie l'outil clé du déploiement et elle matérialise une grande partie des improvisations réalisées tout au long du déploiement.

3.2. La fiche coût complet VMI

La fiche coût complet VMI³ est un fichier Excel qui permet de mieux visualiser le coût complet de chaque composant automobile. 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. L'exemple de cette fiche montre une règle initiale non adaptée (1), qui a généré des difficultés (2) et qui a nécessité une dynamique d'improvisation collective de la part de l'équipe de déploiement (3). Ces improvisations ont permis d'obtenir une fiche VMI plus adaptée et plus performante que la fiche initiale (4).

3.2.1. Une règle initiale inadaptée

Comme expliqué dans la présentation de notre terrain de recherche (point 2.1.) le dispositif logistique se compose de six éléments clés à savoir : la règle de 48 heures, les prérequis de sélection des fournisseurs, la liste des fournisseurs à contacter, les procédures de transfert des fournisseurs, la fiche « coût complet », et enfin, la calculette. Pour le cas de la boucle 7 fiche coût complet, la règle de départ, matérialisée par la fiche VMI telle que conçu par les concepteurs – prescripteurs, ne prévoit pas certains éléments dont l'équipe projet avaient besoin. Par exemple, l'inclusion de petits flux de composants automobiles qui ne sont pas initialement considéré par la fiche initiale ; l'inclusion de flux qui se trouvent déjà dans

³ Le nom de l'outil a été changé par des raisons de confidentialité

d'autres entrepôts que les concepteurs évitent d'inclure ; l'inclusion de nouveaux fournisseurs qui ne figurent pas sur la liste initiale mais dont le transfert vers les entrepôts mutualisés permet des gains plus importants ; l'ajout d'autres flux fournisseurs, entre autres. Cette inadéquation de la fiche initiale est rapportée par certains membres de l'équipe : « On nous a vendu le truc comme quoi tous les outils étaient mis en place. Or, il n'y a rien qui était mis, il n'y a rien qui est carré. Ça part vraiment dans tous les sens ! » (Yannick). « Le souci c'est qu'aujourd'hui les données ont évolué parce que les composants ont diminué donc certains fournisseurs qui étaient concernés par le dispositif, ne le sont plus, pour des questions de volumes qui ont baissés » (Marie). La règle initiale était inadéquate car chaque fournisseur avait ses propres spécificités ainsi que certaines nouveautés auxquelles les concepteurs n'ont pas pensé et l'équipe projet n'a jamais vu. Ceci est confirmé par l'un des concepteurs de la fiche VMI « ça continue à lever des questions car chaque fournisseur à ses propres spécificités, il y a toujours des nouveautés qui apparaissent. Je crois qu'on n'a pas eu deux fournisseurs dont ça se passe de la même façon exactement. Il n'y a pas de règles. Donc ils ont découvert pas mal de choses... » (Julie).

3.2.2. Des difficultés d'usage de la règle initiale

L'inadéquation de la règle initiale génère beaucoup de difficultés à l'équipe projet. Pendant les trois premiers mois, et lors de chaque utilisation, les membres de l'équipe de déploiement sont obligés de tout recalculer et révérifier manuellement leur calcul. Ce qui rend encore plus long le délai de préparation de la négociation, et la négociation elle-même comme l'explique l'un des membres de l'équipe de déploiement : « on a beaucoup ramé [l'équipe de déploiement] pour mettre en place des documents propres, tu vois, la simulation de rentabilité, on l'a encore amélioré. Ce n'était pas en place ! ». Un autre membre de l'équipe de déploiement explique sa difficulté par rapport aux délais : « il faut voir que c'est quand même frustrant. Parce qu'on est là...on attend, on négocie. Plusieurs fois on est dans l'attente, parce

qu'on a des fournisseurs avec qui on est en négociation, donc on attend le point [la réunion] de négociation. Et des fournisseurs aux qui on a déjà envoyé le chiffrage. Et du coup, il y a des moments, où on a des creux d'activités, qui font que quand on a des creux d'activités, on se pose beaucoup de questions. Et ces questions nous rendent frustrés parce qu'on n'avance pas » (Marie). L'utilisation de la fiche coût complet VMI ne rend pas le travail simple ni pour l'équipe d'implémentation, ni pour les fournisseurs : « il y avait plein de choses qu'il fallait y ajouter, les offres du transporteur « Beta » qui se modifient au fur et à mesure, on n'avait pas les mêmes tarifications en fonction du poids au niveau du transport... Tout ça a fait qu'on a dû faire évoluer notre simulation de rentabilité (fiche VMI), que tu connais, qui a évolué encore... on est déjà dans la version 33 » (Marie).

Outre la pression interne exercée par le responsable de l'entité « Global Sourcing », on note également la pression du reste de l'organisation, qui suit le calcul des bénéfices obtenus chaque semaine et qui demandent aux membres de l'équipe de présenter régulièrement les indicateurs de suivi : « Les indicateurs de suivi des gains, comme le nombre de fournisseurs par étape, et l'indicateur qui indique le suivi fournisseur par fournisseur. Pour les indicateurs, ils nous ont mis beaucoup de pression pour voir où on était ... tous les vendredis (réunions de suivi hebdomadaire) c'était comme ça » (Marc - chef de projet). Les fournisseurs sont aussi une autre source de pression externe. Ils se montrent d'abord méfiants à l'égard du dispositif logistique, avant de se rendre compte qu'il pourrait être une source de profit pour eux : « j'ai eu des négociations qui sont durs, qui sont longues... J'ai Gamma [fournisseur] avec qui je suis en négociation depuis longtemps...six mois... Ensuite ils viennent de me dire que finalement ils ne veulent plus négocier et utiliser le dispositif magasin commun » (Marie).

3.2.3. Improviser face à la difficulté, la nouveauté et la pression

Face à ces difficultés, l'équipe de déploiement investi beaucoup de temps pour améliorer et adapter cet outil à ses besoins afin d'avancer plus rapidement en apportant des gains économiques et fonctionnels au projet. Nous enregistrons leurs premiers changements sur l'outil trois mois après le démarrage. L'équipe modifie la fiche coût complet VMI, qu'elle appelle « la fiche de simulation ». Six mois après le démarrage, l'équipe compte déjà 26 versions qui rendent compte surtout des erreurs détectées et déjà résolues dans les séances de travail avec les fournisseurs : « On a commencé ça en février... en fonction des remarques des fournisseurs on n'a pas arrêté de l'améliorer... là, on est dans la version 26 de l'analyse de rentabilité » (Stéphane). Pour le faire, l'équipe de mise en œuvre modifie les processus et les règles de mise en place, au rythme que les imprévus apparaissent lors des réunions avec les fournisseurs ou bien lors des brefs échanges entre les membres de l'équipe : « quand on s'aide c'est vraiment par rapport à un calcul ponctuel, un imprévu, une information qui nous manquait... tenez si jamais ils vous demandent le calcul d'un camion complet voilà l'astuce que je vous propose..., Si vous avez besoin des infos sur les coûts des marchandises voilà j'en ai un, voilà le fichier, que vous pouvez bricoler pour l'adapter à vos fournisseurs » (Louis). Certaines règles sont découvertes et improvisées sur le tas « Il n'y a pas de règles. Donc ils ont découvert pas mal des choses par eux-mêmes... » (Julie). Il est à noter que la présence de toute l'équipe avec chaque fournisseur n'est pas obligatoire. Chaque membre est chargé d'une liste des fournisseurs : « on n'est pas à plusieurs à négocier... c'est quand même très rare qu'on soit ensemble. On est indépendant sur nos fournisseurs... » (Louis). Ainsi, la seule façon de réutiliser les solutions et astuces que chaque membre trouve face aux difficultés est de les partager immédiatement avec le reste de l'équipe : « quand il y avait des choses nouvelles qui apparaissait, des nouvelles problématiques... toute de suite on mettait en place des nouveaux outils, on améliorait les outils existants pour justement pouvoir anticiper ceci pour la fois suivante... on est les uns à côté des autres... on partage nos astuces tous les

jours... on se parle beaucoup, c'est ça l'avantage » (Stéphane). C'est ainsi que les modifications se réalisent pendant le déroulement du déploiement.

Les membres de l'équipe agissent rapidement et dans l'urgence afin de raccourcir la phase d'analyse des coûts et de négociation avec les fournisseurs. En effet, ces deux phases ralentissent l'atteinte des objectifs fixés par l'entité : « la simulation de rentabilité ça fait six mois qu'on est là, ça fait six mois qu'elle évolue, et elle va encore évoluer » (Yannick).

Nos observations montrent que l'équipe commente et discute les difficultés « en petits comités » et sans formalisme. Parfois il suffit qu'un ou deux d'entre eux partagent leurs façons de procéder, astuces et improvisations, la suite est toujours un partage avec toute l'équipe et une modification de l'outil. Le rassemblement que l'équipe tenait après chaque réunion avec un fournisseur, est également un espace de discussion. Il faut souligner que dans cette improvisation, chaque membre participe en fonction de ses expertises (logistique ou achats) : « en fait sur le tableau de simulation de rentabilité j'ai quand même rédigé des formules et des astuces dont j'étais fort en propositions » (Louis).

Un autre facteur qui renforce l'équipe est la cohésion de ses membres face aux difficultés et dans leur recherche de solution. Ils comprennent l'avantage de travailler ensemble : « c'est vrai que nous mettons en commun notre façon de travailler pour nous entraider d'une part et aussi pour améliorer notre productivité » (Marie). Il faut souligner que l'improvisation est 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 se fait par un questionnement au sein de l'équipe et une envie de trouver « la solution » en fonction des ressources qu'ils ont sous la main : « Mais ils [les fournisseurs] nous ont beaucoup aidés à améliorer notre analyse. C'est-à-dire qu'en allant dans le détail... avec nos moyens du bord... ça nous a permis d'améliorer notre démarche, d'améliorer notre outil de simulation » (Stéphane).

3.2.4. Une nouvelle fiche coût VMI meilleure que celle de départ

Les concepteurs du dispositif logistique trouvent utile d'adapter cette fiche existante à leurs besoins de calcul d'un nouveau prix-pièce : « ils ont eux [l'équipe de déploiement] essayé de standardiser au maximum les outils en prenant ce que j'avais commencé à faire... en particulier l'outil de chiffrage pour plusieurs références d'un coup. Ils l'ont bien amélioré ce truc-là, pour le partager entre eux »(Julie). De cette façon, la fiche coût complet VMI est devenue 'outil qui concentre de nombreuses improvisations que l'équipe de mise en œuvre réalisent dans les moments d'urgence et de pressions où ce qui est prévu par les prescripteurs ne fonctionne pas.

De plus, l'outil permet de mener à bien la négociation avec chaque fournisseur, car une fois les informations de base sont entrées, le fichier réalise le calcul et génère des indicateurs visuels qui permettent de savoir sur quels coûts il faut encore baisser les prix : « Donc voilà, on commence à avoir quelque chose de très solide. Ça fait un petit moment là... un bon mois... qu'on ne l'a pas touché parce qu'effectivement on a quelque chose de vraiment robuste » (Stéphane). Les autres « petits bricoles » ou astuces d'indicateurs qui sont générés pendant le déploiement sont une source de données et de micro-solutions pour l'outil : « la simulation de rentabilité[fiche VMI]on l'a vraiment fait évoluer avec nos moyens du bord, au fur et à mesure des changements et astuces qu'on a eu sur les tarifications du transporteur Beta, au fur et à mesure des remarques des fournisseurs » (Marie).

Le processus d'amélioration de l'outil s'est fait chemin-faisant, au fur et à mesure que chaque membre détecte un besoin particulier : « ils venaient vers moi et me disaient... ' Voilà, j'ai vu ça, j'ai une astuce, est ce que tu peux l'intégrer dans la simulation' ? » (Benoît). La communication et le travail en équipe fait que l'outil est considéré par chaque membre comme un atout : « la simulation de rentabilité, je suis fier, parce que c'est assez compliqué quand tu entre dans les formules. Je ne suis pas un dur en Excel. Oui, Je suis assez content

qu'on a pu mettre ça en place. Je suis content qu'il y a un esprit de groupe. Je suis content qu'on avance tous ensemble, surtout. Pour moi, on a parfaitement tout ce qu'il nous faut pour réussir » (Yannick). En outre, la « fiche coût complet » apporte une solution à différentes difficultés auxquelles l'équipe de mise en œuvre doit faire face comme expliqué au paravent. Ces changements favorables ont été rapporté par un des interviewés : « et là, c'est beaucoup plus clair pour nous » (Yannick). Enfin, comme l'équipe de mise en œuvre est sous un contrat de sous-traitance, les membres de l'équipe ont également un intérêt direct dans la réussite du projet.

Pour conclure, cette boucle (Voir tableau 3) permet d'illustrer une improvisation collective générée à partir du partage d'expériences et d'un travail quotidien en équipe. D'ailleurs le nouvel outil est adopté par l'équipe comme un outil clé de travail.

Tableau 3. Focus sur la boucle 7 transformer la fiche coût complet VMI

Règle initiale	L'événement déclencheur (Pourquoi ?)	Improvisation (Comment?)	Résultat (Quoi?)
<p>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.</p>	<p>L'équipe trouve que la fonction fiche coût complet VMI est très limitée pour calculer le prix-pièce du transfert aux Entrepôts VMI. Ils ont besoin de plus d'indicateurs qui facilitent la négociation et la prise de décision sur la rentabilité des flux à transférer. L'outil ne permet pas de trouver une solution pour les nombreuses difficultés rencontrées lors de la mise en place. Il est urgent de trouver une solution face aux différentes difficultés mais aussi à la pression des fournisseurs et des managers qui poussent l'équipe à improviser avec leur moyen de bord et leur expérience pour trouver une solution rapide en urgence.</p>	<p>La première version de l'outil est construite à partir d'un outil existant au sein de l'entité des achats. Ensuite, l'outil est amélioré. Nous repérons 25 versions qui montrent des bricolages faits en urgence et au fur et à mesure de leur travail quotidien. L'amélioration de l'outil est réalisée de façon collective, ce qui permet de l'adapter à leur façon de travailler. La communication au sein de l'équipe de mise en place, ainsi que le travail collectif facilitent également la réflexion conjointe des utilisateurs malgré la pression et l'urgence.</p>	<p>La fiche coût complet VMI subit des changements importants en fonction des besoins. L'usage donné à la fiche est détourné. Celle-ci permet le calcul mais également un comparatif détaillé de l'offre du fournisseur versus leur calcul. En outre, la fonction visuelle de ce comparatif permet une visualisation des frais à réduire. L'équipe inclut également d'autres frais que les concepteurs ne prévoient pas dans la fiche initiale.</p>

4. DISCUSSION

Notre recherche montre que l'improvisation émerge à la suite de la non-adaptation de la règle initiale et à la nécessité d'agir en urgence face aux difficultés. Nos résultats mettent en évidence que les boucles de règle initiale – improvisation suivent un processus itératif. Durant ce processus itératif, la règle initiale est inadaptée (1) ce qui génère des difficultés de mise en œuvre (2) et oblige l'équipe projet à s'engager dans des dynamiques d'improvisation (3)

permettant de proposer des solutions appropriées à la difficulté et qui enrichissent la règle initiale (4).

4.1. Une règle initiale inadaptée à la situation

L'analyse des sept boucles montre que le point de départ d'une dynamique d'improvisation est l'inadaptation de la règle initiale à la situation vécue. Comme illustré dans le cas de la boucle 7, la règle initiale inadaptée déclenche l'improvisation. Nous identifions les trois déclencheurs mentionnés dans la littérature d'improvisation organisationnelle (Clegg et Pina e Cunha, 2019) : (1) « une règle initiale faible », par exemple l'outil a besoin des informations comme le kilométrage entre le fournisseur et les usines mais le processus pour le calculer n'est pas fourni. (2) « Un décalage entre la réalité et la situation prévue », par exemple l'outil ne considère pas certains frais comme celui des emballages. (3) « Un événement inespéré » par exemple les calculs et les informations fournis par les fournisseurs ne sont pas les mêmes que ceux dont l'équipe de déploiement dispose comme informations de départ. D'ailleurs nous avons identifiés un quatrième déclencheur : « Un besoin d'appropriation du dispositif du fait des besoins des utilisateurs » par exemple les connaissances et l'expérience, non seulement dans le domaine de la logistique et des achats, mais aussi dans la manipulation de feuilles Excel, permettent à l'équipe de modifier l'outil pour répondre aux besoins du projet. L'appropriation d'un outil de gestion aux besoins des utilisateurs peut nécessiter de s'écarter de la vision et la règle initiale de ses concepteurs et de s'engager dans des adaptations et improvisations (Carton et al., 2006).

4.2. L'inadaptation de la règle initiale a la situation

L'écart entre la règle initiale et la situation actuelle, génère plusieurs types de difficultés pour les équipes de mises en œuvre. En effet, 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 ; Zerubavel, 2018). De même, des travaux sur l'improvisation organisationnelle mettent en évidence le manque de temps comme une difficulté ou une

urgence 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 & Pina e Cunha, 2001). Notre recherche au sein de ce constructeur automobile montre comment une situation de crise, de difficultés et de pressions (Weick, 1993) obligent l'équipe à chercher des solutions pour atteindre les résultats escomptés dans le système logistique, conjugué aux contraintes de temps et à la pression de leur hiérarchie et des fournisseurs.

4.3. Le recours à des pratiques d'improvisation

Plusieurs bricolages et pratiques de « faire avec » sont mises en œuvre pour s'en sortir des différentes pressions. Ceci pousse l'équipe à inventer des nouvelles astuces qui aboutissent à des « micro-innovations » ou des « adaptations » au niveau de la solution proposée et qui deviennent par fortiori la nouvelle pratique (Ciborra, 1996).

L'improvisation organisationnelle permet de « faire avec » dans un mode projet(Ciborra, 1996) de type « expérimentation collective », au sein des équipes logistiques, qui consiste alors à prescrire et réaliser simultanément. L'équipe de mise en œuvre doit prouver la rentabilité des magasins et donc utiliser le dispositif proposé par l'équipe concepteur ainsi que ses différents éléments pour produire les résultats attendus. C'est ainsi que les résultats de notre recherche mobilisent également le concept de plateforme utilisé par Ciborra - un système de schémas, d'arrangements et de ressources - qui permet de répondre aux surprises rencontrées par l'organisation (Ciborra, 1996). Un terme qui décrit parfaitement la dynamique d'une organisation multinationale surtout dans le domaine de logistique internationale. Quant au mode de travail mené par l'équipe de déploiement, ressemble à celui décrit par Ciborra (1996) : « la plateforme fonctionne comme un moteur collectif et cognitif mis en œuvre par un groupe de ressources humaines flexibles pour explorer et essayer de multiples combinaisons d'arrangements organisationnels anciens et nouveaux » (Ciborra, 1996, p. 104). Eisenberg (1996) décrit cette plateforme comme une structure minimale qui guide l'action (Kamoche & Pina e Cunha, 2001). En ce sens, nos résultats montrent que le mode de travail

par projet permet à l'équipe d'expérimenter et recombinaer des pratiques (Ciborra, 1996) afin de formuler rapidement et efficacement de nouvelles solutions aux difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du dispositif logistique étudié. Dans ce mode de fonctionnement, les membres de l'équipe de déploiement sont autonomes et s'autorégulent en fonction des objectifs attendus et des contraintes organisationnelles (Autissier et al., 2016).

L'improvisation organisationnelle se déroule pendant l'action, une caractéristique qui la différencie des autres concepts comme l'adaptation et le bricolage où le temps n'est pas forcément une situation critique (Crossan et al., 2005). Lorsqu'une difficulté est identifiée, les membres de l'équipe cherchent une solution et distribuent les tâches d'après leur profil, expérience et savoir-faire. Des courtes réunions ou échanges informels se mettent en place afin de valider l'avancement et les résultats des actions réalisées. Des ajustements et bricolages peuvent encore se mettre en place afin de s'assurer d'un bon résultat. Dans cette perspective de mode de travail, il nous paraît nécessaire d'envisager l'action 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 (Ciborra, 1999). L'improvisation organisationnelle rend aussi compte du travail continu d'hybridation que les managers dans un contexte multinationale (ainsi que les utilisateurs des outils et dispositifs de gestion) effectuent entre les situations rencontrées dans le quotidien et les routines, dispositifs et outils institués dans leur organisation.

L'analyse de la boucle 7 montre que plus l'équipe a de l'expertise dans la manipulation de la fiche coût complet VMI, plus les résultats de l'improvisation favorisent les objectifs du projet. Il faut souligner que ce phénomène d'improvisation repéré dans notre cas ne débute que lorsque les membres de l'équipe apprennent à travailler ensemble. Les difficultés et urgences rencontrées par l'équipe pendant le déploiement renforcent 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 renforce l'équipe (Weick, 1993). Car, ni leur savoir-faire, ni la formation reçue ne permettent de faire face aux obstacles rencontrés lors de l'utilisation de la fiche coût complet VMI. Ce sont bien la construction d'une expertise collective et la mobilisation des expertises individuelles qui nourrissent l'improvisation (Ciborra, 1996). Un autre élément référencé dans notre étude est la confiance et la bonne entente entre les membres de l'équipe, qui leur permettent d'échanger facilement des idées et de rechercher des solutions collectives (Weick, 1993). Ces résultats valident l'importance accordée dans la littérature à l'expérience des membres de l'équipe et à d'autres compétences telles que des relations étroites et de confiance (Ciborra, 1996; Comtet, 2009; Levy, 2020; Weick, 1993).

4.4. Des solutions qui enrichissent la règle initiale

Les modifications apportées permettent de modifier la règle initiale à l'échelle de l'action et l'adapter à la difficulté rencontrée. Ces modifications et adaptations adoptent une démarche collective qui profite et mis en valeur les compétences et pratiques de l'équipe interne ainsi que celles des fournisseurs lointains, dont la participation au déploiement est importante. Cette mise à l'épreuve du management à l'international, de ses outils, de ses méthodes et des relations qu'ils présupposent au quotidien, est particulièrement bien décrite par la notion d'improvisation organisationnelle comme génératrice de solutions inédites et in-situ (Ciborra, 1999). C'est ce dont nous cherchons à souligner par la mise à jour des boucles de règle initiale –improvisation et de leurs effets sur l'amélioration continue des outils et méthodes de management (Bansler et Havn, 2003). La littérature mentionne également le facteur temps comme générateur de créativité (Bettis et Hitt, 1995), et donc d'innovation lorsque cette créativité influence l'action collective (Lorino, 2009). Cette créativité permet de générer des solutions inédites et des innovations (Ciborra, 1996, 1999). Cet apprentissage récursif pourrait constituer un levier d'avantage face à la concurrence (Argote & Fahrenkopf, 2016).

Les nouvelles solutions improvisées permettent à l'équipe de mise en œuvre de mettre à jour la règle initiale et de l'améliorer pour mieux faire face à des éventuelles difficultés. Ces nouvelles improvisations deviennent, comme c'est le cas de la fiche coût complet, la solution à adopter face à la pression des fournisseurs et la règle initiale à suivre lors des négociations. Ceci rejoint la littérature qui explique que l'improvisation a une nature récursive et améliore les pratiques existantes (Weick, 1998) avec une logique d'amélioration continue (Bansler et Havn, 2003) où les pratiques se modifient et s'améliorent grâce aux différentes improvisations faites in-situ par les acteurs locaux (Bansler & Havn, 2003; Ciborra, 1996). Aux lumières des éléments discutés ci-dessus, notre recherche montre que la boucle de règle initiale - improvisation est un processus transformatif et itératif (voir figure 2). Notre étude de cas chez une multinationale montre que cette dynamique d'adaptation et d'improvisations sont bien présentes dans l'activité quotidienne des multinationales. En fait, il s'agirait d'un mode opératoire afin de faire face aux éventualités et aux changements, encore plus présents dans un environnement international.

CONCLUSION

Dans cet article nous proposons une relecture de nos résultats chez une entreprise multinationale caractérisée par le recours à l'improvisation organisationnelle face aux difficultés, pressions et urgences. L'étude du déploiement d'un dispositif de gestion logistique dans une multinationale nous permet de montrer comment l'improvisation organisationnelle se déploie au fil d'épisodes que nous appelons des boucles de règle initiale -improvisation. Les résultats montrent que l'improvisation organisationnelle facilite la mise en place du dispositif, ce qui permet de mettre en lumière et de résoudre les difficultés rencontrées in-situ, en transformant certains éléments du dispositif. Ceci nous conduit à proposer d'une part, un modèle qui explique le processus transformatif et itératif de la boucle règle initiale – improvisation, et d'autre part une méthodologie d'analyse de l'improvisation sous forme de «

boucle ». Le terme « boucle » indique que l'improvisation est provoquée par la situation rencontrée, en particulier par la confrontation plus ou moins compliquée avec la règle initiale mais aussi par la dynamique sociale, relationnelle et cognitive, du collectif qui s'autorise à improviser. Ce terme, souligne la dimension récursive et itérative de l'improvisation qui vient, pour réécrire la partition, c'est à dire modifier en retour les éléments de la règle initiale.

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 et non planifiée pour rendre compte de l'évolution des pratiques managériales à l'international. Les managers ont souvent du mal à reconnaître et apprécier l'improvisation tant le mot peut leur sembler péjoratif, tout comme celui du 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 les organisations 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 règle initiale -improvisation qui ne sont pas identifiés auparavant dans la littérature sur l'improvisation organisationnelle. Ceci constitue un apport théorique par rapport à ce gap dans la littérature sur l'improvisation organisationnelle. L'analyse des données sous forme de boucle règle initiale -improvisation constitue un apport méthodologique pour les études qualitatives qui envisagent d'analyser les dynamiques d'improvisation organisationnelle. Nous pensons que l'utilisation de la même méthodologie dans d'autres cas permet de la valider, surtout que nous examinons le cas d'une seule entreprise multinationale ce qui ne permet pas la généralisation des résultats. Dans cette étude nous analysons le cas d'un dispositif logistique à l'international, sachant que la logistique est une fonction complexe qui fait appel à plusieurs intervenants avec plusieurs aléas à gérer, ce qui peut être propice à l'improvisation. Il serait

intéressant d'étudier ce modèle de boucle règle initiale – improvisation avec d'autres dispositifs de gestion plus stables et moins complexes.

L'improvisation organisationnelle étant un concept qui continue d'être étudié malgré la génération d'autres termes qui pourraient apparaître comme similaires. Le défi est de continuer à explorer le lien ou la différenciation entre l'improvisation organisationnelle et tous ces nouveaux concepts (agilité, résilience, amélioration continue, etc.). Cela permet de mieux saisir la dynamique des organisations multinationales et leur action collective.

Finalement, il serait nécessaire de corroborer nos conclusions avec d'autres contextes, comme celui de la crise du covid 19, de la crise ukrainienne ou tout autre type de crise qu'elle soit organisationnelle ou économique. Une autre caractéristique de notre cas est la présence d'une équipe de prescripteurs et d'une autre équipe de mise en place. Le fait que l'équipe de mise en œuvre est composée d'employés externes à l'organisation pourrait être un aspect qui peut altérer nos résultats. Il serait intéressant d'étudier des cas où les prescripteurs (concepteurs) et les utilisateurs sont tous des membres de la même organisation.

REFERENCES

- 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.
- Argote, L., & Fahrenkopf, E. (2016). Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 146-159. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.003>

- 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.
- Baker, T., Eesley, D. T., & Miner, A. S. (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)
- Bansler, J. P., & Havn, E. C. (2003). Improvisation in Action: Making Sense of IS Development in Organizations. *Action in Language, Organisations and Information Systems*, March, 51-63.
- Barrett, F. J., & Fisher, C. M. (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>
- 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>
- Bystrom, P. C., Hedberg, B. L. T., & Starbuck, W. H. (1976). Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 41-65. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2391877>
- Carton, S., De Vaujany, F. X., Perez, M., & Romeyer, C. (2006). Vers une théorie de l'appropriation des outils de gestion informatisés : une approche intégrative. *Management & Avenir*, n° 9(3), 159-179. <https://doi.org/10.3917/mav.009.0159>
- 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.
- 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), 77-94.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0959-8022\(99\)00002-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0959-8022(99)00002-8)
- Clegg, S., Giustiniano, L., & Pina e Cunha, M. (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>
- Clegg, S., & Pina e Cunha, M. (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>
- 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>
- 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., Cunha, J., Pina e Cunha, M., & Vera, D. (2005). Time and Organizational Improvisation. *Academy of Management Review*, 30(1), 129-145.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281441>
- Crossan, M., & Vera, D. (2005). Improvisation and innovative performance in teams. *Organization Science*, 16(3), 203-224. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0126>

- E Cunha, M. P., Da Cunha, J. V., & 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>
- El Oualidi, M., & Oikaouli, 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*
<https://revues.imist.ma/index.php/MLS/article/view/20888>.
- Giroux, N. (2003). L'étude de cas. In *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative* (p. 41-84). EMS Management & Société.
- Glidja, F., & Vignikin, A. (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*.
- Groleaux, C. (2003). L'observation. In *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative* (p. 212-244). EMS management & société.
- 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>
- 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>
- Journé, B. (2005). Étudier Le Management De L'Imprévu : Méthode Dynamique D'Observation in Situ. *Finance Contrôle Stratégie* –, 8(4), 63-91.
- Kamoche, K., & Pina e Cunha, M. (2001). Minimal structures: From jazz improvisation to product innovation. *Organization Studies*, 22(5), 733-764.
<https://doi.org/10.1177/0170840601225001>

- 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>
- Liu, Y., Lv, D., Ying, Y., Arndt, F., & Wei, J. (2018). Improvisation for innovation: The contingent role of resource and structural factors in explaining innovation capability. *Technovation*, 74-75(February), 32-41. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.02.010>
- Lorino, P. (2009). Concevoir l'activité collective conjointe: l'enquête dialogique. Étude de cas sur la sécurité dans l'industrie du bâtiment. *Activités (en ligne)*, Avril, 6-1.
- 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 [Université de Montréal]. In *Unpublished doctoral dissertation*. <https://doi.org/https://doi.org/1866/24164>
- Miner, A. S., & Moorman, C. (1998). Organizational Improvisation and Organizational Memory. *The Academy of Management Review*, 23(4), 698-723.
- Miron-Spektor, E., Gino, F., & Argote, L. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 229-240. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.03.006>
- Montes, J. S., & Suarez, F. F. (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>

- 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>
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective. <https://doi.org/10.1287/isre.7.1.63>, 7(1), 63-92.
<https://doi.org/10.1287/ISRE.7.1.63>
- 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>
- Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations: Régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue Française de Sociologie*, 29(1), 5.
<https://doi.org/10.2307/3321884>
- 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>
- 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.