

Approcher la réalité de l'improvisation organisationnelle en temps de crise : l'analyse des interactions durant la réponse à la canicule française de 2003

**Anouck Adrot, DRM (CREPA), Université Paris-Dauphine, Paris, France –
Robinson College of Business, Georgia State University, Etats-Unis.**

Lionel Garreau, DRM (CREPA), Université Paris-Dauphine, Paris, France

Résumé

L'improvisation suscite un intérêt croissant dans la littérature managériale. Cependant, le cas particulier de l'improvisation organisationnelle a été relativement peu étudié jusqu'ici. Au-delà d'une simple transposition des caractéristiques individuelles au niveau collectif, il manque une opérationnalisation claire du concept qui permette de caractériser l'improvisation et d'en découvrir les mécanismes. Une meilleure compréhension de l'improvisation organisationnelle modifierait les représentations, encore négatives, que se font les praticiens de l'improvisation. Toutefois, dans le domaine hospitalier, caractérisé par une forte institutionnalisation des pratiques, l'improvisation est principalement reconnue comme indispensable en situation critique. Il est donc nécessaire de mieux étudier l'improvisation, car celle-ci s'avère être une ressource cruciale à la résolution de problèmes complexes en situation de pression émotionnelle et temporelle forte. L'objectif de cette étude, en cours de réalisation, est de proposer une compréhension de l'improvisation organisationnelle au travers des interactions interindividuelles. En suivant les principes de la théorie enracinée, nous menons une analyse rétrospective de la réponse à la canicule de 2003 par trois structures hospitalières d'Ile-de-France. Les premières analyses de notre étude mettent en évidence trois types d'interactions : des interactions discursives, sources de développement de nouvelles pratiques, des interactions de traduction qui génèrent un référentiel commun de pratiques, et des interactions basées sur l'expertise qui légitiment certaines pratiques. La mise en évidence de telles interactions nous semble cruciale pour une meilleure compréhension de l'improvisation. Aussi, les éléments émergents de nos premières analyses semblent très proches des éléments théoriques du cadre des capacités dynamiques. Cela nous conduit ainsi à discuter la pertinence de l'approche des capacités dynamiques comme cadre d'analyse des interactions composant l'improvisation organisationnelle en situation de crise.

Mots-clés : improvisation organisationnelle, interaction, crise, secteur hospitalier.

INTRODUCTION

La gestion des crises est un sujet de recherche très important au vu de la répétition des désastres de grande envergure que le monde a connus au cours des dernières années : gestion

des secours après les attentats du 11 septembre 2001, vague de chaleur française en 2003, tsunami en Asie du Sud Est en décembre 2004 ou en encore cyclone Katrina à la Nouvelle Orléans en 2005. Au cœur de ces désastres, les organisations chargées de la réponse font souvent face à des situations que nous pouvons qualifier de crise : les crises se caractérisent par leur effet de surprise (Hermann, 1963 ; Billings, Milburn, Schaalman, 1980 ; Milburn, Schuler, Watman, 1983), par l'ampleur des dégâts ou des pertes humaines et vont jusqu'à remettre en question le bon déroulement des activités fondamentales des organisations qui doivent malgré tout répondre au désastre (Hermann, 1963). En France, pendant la canicule de 2003, les structures hospitalières d'Île-de-France ont dû faire face à un engorgement des services d'urgence. Selon le rapport du Sénat (Lalande, 2003), la réponse des structures hospitalières a été exemplaire en dépit d'un stress considérable: le personnel en sous-effectif et évoluant dans des bâtiments inadaptés à de hautes températures, se sentait parfois impuissant face aux premiers décès¹. Face à ce genre de situation, l'improvisation dont font preuve certaines personnes pourrait permettre de sauver des vies. Weick (1993) mentionne l'improvisation comme ce qui a permis à certains pompiers de ne pas périr lors de l'incident de Mann Gulch. Mais qu'est-ce que l'improvisation ? L'improvisation se caractérise en effet par un délai extrêmement réduit entre la décision et l'action (Moorman, Miner, 1998), à tel point que la décision semble se prendre au moment où l'action est déjà en cours (Simon, 1987). Nous savons d'elle qu'elle implique des processus cognitifs de recombinaison des routines et du savoir-faire (Weick, 1998 ; Rerup, 2001) et qu'elle résulte d'une maîtrise particulière des ressources (Weick, 1998 ; Weick, Sutcliffe, 2001).

Quelques auteurs ont abordé l'improvisation comme phénomène collectif, notamment au travers de la métaphore du jazz ou du théâtre. Se pose alors la question de la cohérence de l'improvisation collective, voire organisationnelle : si plusieurs personnes improvisent ensemble, comment font-elles pour s'ajuster les unes aux autres ? Comment font-elles pour improviser ensemble si elles ne disposent pas d'un plan ou d'un guide ? Pour mieux connaître la réalité de l'improvisation organisationnelle, il est nécessaire de bien identifier comment les participants à l'improvisation interagissent. La question de la coordination au sein de l'improvisation organisationnelle a été relativement peu étudiée. Nous proposons d'approcher cette question par l'analyse des communications interindividuelles.

¹ Le sentiment d'impuissance provenait principalement du fait des difficultés pour identifier l'hyperthermie comme la cause des premiers décès. De plus, certains patients sont arrivés dans un état de coma, ne permettant pas de prise en charge efficace.

Plus précisément, l'objectif de cette communication est de proposer un cadre d'analyse des communications interindividuelles qui composent l'improvisation organisationnelle. Nous nous appuyons sur une étude de cas rétrospective fondée sur la réponse hospitalière à la crise engendrée par la canicule de 2003 en France. Cette étude, qui se fonde sur le processus de recherche de la théorie enracinée (Corbin et Strauss, 1990 ; 2008) est en cours de réalisation. Cette communication se base sur des premières analyses réalisées, qui nous permettent de mettre en évidence différents types d'interactions durant l'improvisation organisationnelle:

- i) des interactions discursives comme source de développement de nouvelles pratiques
- ii) des interactions de traduction qui harmonisent les pratiques entre groupes
- iii) des interactions basées sur l'expertise qui légitiment certaines pratiques

Les premiers éléments de l'analyse font également émerger des concepts qui se rapprochent du cadre théorique des capacités dynamiques (Teece, Pisano, Shuen, 1997 ; Zollo, Winter, 2002). Nous discutons la pertinence de cette approche comme grille d'analyse de l'improvisation organisationnelle.

Dans une première partie, nous analysons la littérature existante autour du concept d'improvisation organisationnelle en situation de crise. Nous montrerons que l'improvisation n'est pas un concept qui a été clairement opérationnalisé et dont les bases théoriques sont encore fragiles. De plus, alors que l'improvisation semble cruciale en temps de crise, les deux cadres théoriques – liés à l'improvisation organisationnelle d'un côté et à la crise d'un autre côté – sont encore faiblement interconnectés. Ainsi, le concept d'improvisation organisationnelle en situation de crise mérite d'être davantage exploré à partir d'observations empiriques afin de faire émerger ce que revêt ce concept (1). La combinaison de ces trois constats justifie le recours à la théorie enracinée (Locke, 2001). Nous exposerons donc dans une seconde partie nos choix méthodologiques liés au déploiement de la théorie enracinée dans le cadre de la crise déclenchée par la canicule de 2003 au sein des hôpitaux de la région Île-de-France (2). Enfin, dans une dernière partie, nous présentons les premières analyses de notre recherche qui est toujours en cours et proposons une discussion des implications de notre recherche (3).

1. COMMENT SURMONTER LES DIFFICULTES DES RECHERCHES SUR L'IMPROVISATION ORGANISATIONNELLE EN TEMPS DE CRISE ?

L'intérêt des chercheurs pour le concept d'improvisation est croissant (Cunha, 2004). Deux visions générales se distinguent. D'une part, l'improvisation a été présentée comme une

déviations par rapport au fonctionnement normal de l'organisation (Roux-Dufort, 2007). D'autre part, elle peut contribuer à une représentation plus réaliste de l'action collective (Weick, 1993 ; Ciborra, 1996). Au-delà de cette opposition de fond, notre connaissance partielle de l'improvisation révèle les insuffisances théoriques des conceptualisations actuelles. Le concept d'improvisation, qui se définit par une quasi simultanéité de la décision et de l'action (Moorman, Miner, 1998a), suscite d'importantes réflexions dans des domaines très différents tels que la stratégie, la gestion de projet, l'innovation produit, etc. Au sein de cette diversité, Cunha (2005) distingue trois principales utilisations du concept d'improvisation.

Tout d'abord l'improvisation peut servir de support à une métaphore du fonctionnement organisationnel (Weick, 1998b ; Hatch, 1999). Dans le Jazz band, l'improvisation repose sur des variations intuitivement menées autour d'enchaînements harmoniques parfaitement maîtrisés. Cette première compréhension a permis de mettre en évidence le rôle des routines et de l'apprentissage comme point de départ de l'improvisation. En effet, pour que les musiciens ajustent leurs jeux les uns aux autres et maintiennent un jeu cohérent, il est important qu'ils disposent d'un même référentiel. Pour expliquer ce phénomène, Kamoche et Cunha (2001) ont mis en évidence l'existence de « structures minimales de connaissance » : des règles simples qui permettent de limiter les incertitudes sur la manière de répondre à une variation de tonalité dans le groupe. Ainsi, par analogie, on pourrait imaginer que l'organisation gère l'improvisation à l'échelle collective en s'appuyant sur quelques règles simples et partagées.

L'improvisation est également utilisée pour décrire une utilisation innovante des ressources disponibles. Le concept de *bricolage* (Cunha, Kamoche, Cunha, 1999 ; Barley, 1986 ; Cunha, 2005) montre que les individus utilisent les ressources disponibles pour produire une action inhabituelle et pourtant appropriée à la spécificité d'une situation. Toutefois, nous pensons que l'improvisation ne se limite pas au bricolage car elle se caractérise également par un délai court entre décision et action.

Enfin, l'improvisation peut-être conceptualisée comme un processus de réponse aux crises. Elle consiste alors en une action collective destinée à répondre à une pression temporelle et une complexité environnementale fortes (Crossan, Cunha, Vera, Cunha, 2005). Le tableau 1 distingue les différents contextes d'improvisation et rappelle que le concept d'improvisation n'est pas systématiquement associé aux situations de crise mais constitue une dimension de la réponse à cette dernière. Nous nous intéresserons dans ce travail à l'improvisation en situation de crise.

Tableau 1: Distinguer l'improvisation en temps de crise

	Routine	Crise
Improvisation	<ul style="list-style-type: none"> • L'improvisation est à la base du fonctionnement organisationnel (Suchman, 1987 ; Suchman, 1993 ; Hatch, 1999). • Innovation produit (Moorman, Miner, 1998 (b) ; Cunha, Kamoche, Cunha, 2003). • Stratégie (Mintzberg, Hughes, 1985). • Développement de l'improvisation comme compétence (Crossan, 1998 ; Vera, Crossan, 2004). • Gestion des équipes (Vera, Crossan, 2005). 	<ul style="list-style-type: none"> • L'improvisation s'avère nécessaire quand les procédures de crise ne sont pas adaptées (Hutchins, 1991). • Improvisation nécessaire car pression temporelle et forte complexité (Crossan <i>et al.</i>, 2005). • L'improvisation est un pont entre les routines et la résilience (Rerup, 2001). • L'improvisation n'est pas automatique en crise (Roux-Dufort, Vidaillet, 2003). • L'improvisation est une compétence de première nécessité pour assurer la survie (Barnett, Pratt, 2000).
Non Improvisation		<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de plans de continuité d'activité (Mitroff, Pearson, Harrington, 1996). • Risque de rigidités (Staw, Sandelands, Dutton, 1981 ; Crossan, Lane, White, Klus, 1996 ; Barnett, Pratt, 2000).

L'exploration de la littérature sur l'improvisation fait rapidement apparaître la richesse du concept. L'improvisation se nourrit tout autant d'intuition, de créativité et d'originalité (Ryle, 1979 ; Simon, 1987 ; Ciborra, 1996). Les études sur l'improvisation permettent également de faire apparaître de nouvelles définitions des routines organisationnelles (Feldman, Petman, 2003) et un enrichissement des théories du leadership (Kamoche, 2003 ; Kamoche, Cunha, Cunha, 2003). La richesse du concept implique toutefois plusieurs difficultés en termes de conceptualisation et d'opérationnalisation que nous allons ici davantage explorer. Nous verrons notamment qu'il manque à notre compréhension de l'improvisation organisationnelle l'identification des processus qui la composent. Cela rend difficile la compréhension de l'improvisation à l'échelle organisationnelle, d'autant plus dans un contexte particulier comme la réponse à la crise (1.1). Il en résulte pour nous la nécessité de réfléchir en profondeur sur la possibilité d'observer de l'improvisation en situation de crise. Nous proposons alors l'interaction entre les individus comme unité d'analyse pouvant permettre d'opérationnaliser, et donc potentiellement d'observer l'improvisation organisationnelle en temps de crise (1.2).

1.1. LE CONCEPT D'IMPROVISATION ORGANISATIONNELLE EN TEMPS DE CRISE: LES LIMITES DE NOTRE COMPRÉHENSION ACTUELLE

Dans cette partie, nous abordons quelques questionnements majeurs concernant l'improvisation organisationnelle. Nous constatons le besoin d'une théorie expliquant le

fonctionnement d'une improvisation organisationnelle. Dans un premier temps, nous identifions les limites des conceptualisations actuelles de l'improvisation (1.1.1). Nous montrons que dans ce cadre, la coordination est un concept mal défini (1.1.2). Enfin, nous mettons en évidence que les liens conceptuels entre improvisation et crise sont flous (1.1.3). Ceci nous amène à explorer la nature des interactions interindividuelles pendant l'improvisation organisationnelle (1.2).

1.1.1. Les limites des conceptualisations de l'improvisation organisationnelle

Notre motivation pour l'approfondissement du concept d'improvisation organisationnelle est triple : évaluer l'apport des métaphores à la compréhension de l'improvisation, tenter de résoudre les paradoxes essentiels à l'improvisation et reconsidérer l'apport d'un cadre conceptuel incluant les routines.

L'improvisation, comme nous l'avons décrit, a été abordée par la métaphore du jazz. Cette métaphore a permis l'émergence de concepts importants comme le leadership (Cunha, Kamoche, Cunha, 2003 ; Vera, Crossan, 2004) et les structures minimales de connaissance (Kamoche, Cunha, 2001). Toutefois, se pose la question de l'analogie du fonctionnement organisationnel à celui d'un groupe d'artistes. Même s'il existe certains critères communs, la nature des acteurs d'une organisation et d'un groupe de jazz est différente. Aussi, les théories sur l'improvisation en théâtre et en musique s'accordent sur l'importance du public durant l'improvisation. Mais qu'en est-il pour les entreprises ? Quelles parties prenantes identifier comme « public » ? Les incertitudes sur l'utilisation de la métaphore appellent à un plus grand approfondissement du concept d'improvisation organisationnelle.

Lorsqu'il s'agit d'ouvrir la « boîte noire » de l'improvisation et d'identifier les mécanismes constitutifs de ce phénomène, de nombreux auteurs constatent que l'improvisation est un paradoxe organisationnel (Joffre, Aurégan, Chédotel, 2007). Dans ce cadre, Clegg, Cunha et Cunha (2002) présentent l'improvisation comme l'expression simultanée de planification et d'action. Pourtant, aller au-delà de l'observation du paradoxe apparent que constitue l'improvisation permettrait de plus facilement guider les managers dans leur pratique de l'improvisation (Lewis, 2000).

L'improvisation a aussi été présentée comme un mode de gestion à part entière. La métaphore du théâtre dépeint en effet une expression intuitive et spontanée qui s'affranchit de tout scénario préconçu (Vera, Crossan, 2004). Si certaines recherches ne prennent pas en compte le jeu des structures dans l'improvisation, de nombreux auteurs mettent en évidence qu'elle s'appuie sur l'existence de routines (Rerup, 2001). Il est également vrai que le suivi aveugle

des procédures de crise peut comporter un risque car chaque crise est unique (Quarantelli, 1988 ; Waugh, Streib, 2006). Dans cette mesure, il peut s'avérer pertinent d'approfondir notre compréhension de l'improvisation comme des capacités ou des pratiques évolutives.

1.1.2. La coordination : zone d'ombre de la théorie sur l'improvisation

L'approche de l'improvisation comme processus organisationnel fait émerger de nombreuses questions. Qu'est-ce que l'improvisation organisationnelle sinon la transposition d'une improvisation individuelle à l'échelle d'un groupe ? Pourtant, la nécessité d'adaptation rapide à une situation particulière peut appeler un effort d'improvisation collectif et non individuel (Hutchins, 1991). Pour Moorman et Miner (1998a ; 1998b), l'improvisation devient organisationnelle lorsque la coordination au sein de l'organisation conduit l'ensemble des acteurs à improviser. Toutefois, se pose la question de savoir comment les individus s'ajustent à l'improvisation des autres et se coordonnent les uns aux autres pour maintenir la cohérence de l'action collective. Une telle question amène à examiner comment les individus interagissent et communiquent ensemble pour improviser. En effet, en fonction des interactions, il est possible que l'improvisation avorte avant que l'ensemble de l'organisation ne puisse agir en conséquence des premières improvisations (Roux-Dufort, Vidaillet, 2003). De telles questions justifient une enquête de terrain partant d'un exemple apparent d'improvisation organisationnelle.

1.1.3. Des liens conceptuels flous entre la crise et l'improvisation

Dans ce travail, nous définissons la crise comme une situation qui menace le fonctionnement, les objectifs et les valeurs d'une organisation (Hermann, 1963 ; Weick, 2001) et qui appelle à la formulation de nouvelles pratiques innovantes (Milburn *et al.*, 1983 ; Shrivastava, 1988 ; Quarantelli, 1988). Comme la littérature le suggère, l'improvisation est une dimension essentielle de la réponse à la crise. Pourtant quelques liens seulement entre l'improvisation et la crise ont été explicitement formulés. L'improvisation semble *a priori* adéquate en réponse à la crise car elle permet de « faire avec » les ressources disponibles et de répondre à une complexité accrue. De plus, l'improvisation se caractérise par une rapidité d'exécution dans la mesure où le temps écoulé entre la décision et l'action est réduit, ce qui correspond aux exigences d'action rapide en situation de crise. Toutefois certaines études évoquent les problèmes que pose la communication pendant l'improvisation en situation de crise (Dawes, Cresswell, Cahan, 2004). Dans le domaine hospitalier, l'improvisation a été repérée à l'échelle des médecins (Kirmayer, 1994). L'exploration de l'improvisation collective en

situation de crise reste limitée mais revêt pourtant un caractère nécessaire (Holden, 2005 ; Heeks, 2006).

Enfin, certains auteurs présentent l'échange d'information entre groupes de travail comme un enjeu majeur de la résilience en situation de crise. La communication serait facilitée par l'existence d'un outil ou d'un individu en charge de la traduction des informations (Beamish, 2002 ; Kapucu, 2006) notamment s'il s'agit s'improviser (Ciborra, Andreu, 2001). Pour se coordonner les acteurs doivent donc s'assurer que les informations circulent entre les différentes parties de l'organisation. Dans ces conditions, la capacité d'improvisation de l'organisation dépendrait de sa capacité à transmettre des informations. Il n'existe pourtant pas de modèle formalisant les spécificités de la communication interindividuelle dans les organisations improvisant en situation de crise. Nous tentons dans notre étude de faire émerger quelques éléments de connaissance sur la communication interindividuelle pendant l'improvisation de crise.

1.2. LA COMMUNICATION INTERINDIVIDUELLE COMME COMPOSANT CLEF DE L'IMPROVISATION ORGANISATIONNELLE EN SITUATION DE CRISE?

L'interaction entre individus a été abordée dans les précédentes études sur l'improvisation. Toutefois, elle n'a pas encore été abordée comme un composant clef de l'improvisation. En décrivant le fonctionnement d'un jazz band, Weick (1998a ; 1998b) montre que les interactions sont nombreuses car le musicien doit signifier les changements harmoniques ou mélodiques aux autres ou comprendre les initiatives impromptues des autres musiciens. Ciborra (1996), dans son analyse de l'analyse du désastre de Mann Gulch met en évidence l'interaction comme un enjeu crucial de l'improvisation : durant le désastre, l'improvisation collective a été un échec à partir du moment où les pompiers n'ont pas réussi à communiquer. La compréhension des uns et des autres durant l'improvisation est donc cruciale mais fragile. Elle dépend non seulement de la capacité de compréhension des individus mais aussi de leur complicité ainsi que des affects des uns ou des autres (Ciborra, 1996).

La communication interindividuelle constitue donc un composant clef de l'improvisation organisationnelle en situation de crise. Nous présentons de manière plus précise notre compréhension de la communication interindividuelle dans la section méthodologie.

2. METHODOLOGIE : DEPLOIEMENT DE LA THEORIE ENRACINEE POUR SAISIR L'IMPROVISATION ORGANISATIONNELLE EN TEMPS DE CRISE

Nous proposons d'utiliser l'approche de la théorie enracinée pour tenter d'aborder les liens entre crise et improvisation organisationnelle. Nous justifierons d'abord la légitimité de notre recours à la théorie enracinée (2.1), puis exposerons brièvement les étapes de cette méthodologie (2.2). Nous verrons alors les choix que nous avons effectués ainsi que l'unité d'analyse spécifique qui est utilisée dans cette recherche – l'interaction au travers de communication interindividuelle (2.3).

2.1. LA LÉGITIMITÉ DU RECOURS À LA THÉORIE ENRACINÉE POUR ÉTUDIER L'IMPROVISATION ORGANISATIONNELLE EN TEMPS DE CRISE

Selon Locke (2001), trois arguments rendent légitime le recours à une logique de théorie enracinée pour réaliser une recherche :

- Les éléments théoriques n'ont pas de base solide,
- Les relations entre les éléments conceptuels restent obscures,
- Le point de vue des participants est crucial.

Nous avons pu voir dans les paragraphes précédents que le concept d'improvisation organisationnelle pose des difficultés de compréhension. De plus, comme nous l'avons vu ensuite, il existe peu de connaissances sur le lien entre improvisation organisationnelle et crise. D'une part, les connaissances existantes sur l'improvisation organisationnelle viennent de multiples sources qui prennent peu en compte les spécificités de la situation de crise. D'autre part, la littérature traitant de la crise apporte peu d'éléments sur les capacités d'improvisation des organisations permettant à celles-ci de surmonter la crise. Les deux cadres d'analyse sont donc peu interconnectés et ne permettent pas de tester des propositions déjà émises.

Enfin, l'improvisation organisationnelle en temps de crise nécessite la prise en compte de l'expérience des acteurs. L'improvisation est une pratique (Faia, Corriea, 2003 ; Cunha, 2005). En ce sens, nous cherchons à révéler ce que recouvrent ces pratiques, comment les acteurs interagissent, ce qui détermine leur action, etc. En suivant les principes de la théorie enracinée, nous analysons puis théorisons les phénomènes en œuvre. Nous accédons à différents acteurs et observons les conditions qui les ont fait réagir d'une façon particulière à cette crise. Nous ne pouvons pas affirmer que toute théorisation ne prenant pas en compte les pratiques réelles serait vouée à l'échec. Néanmoins, vu les difficultés à développer des bases solides de l'improvisation organisationnelle en temps de crise, une approche limitée à un

terrain de taille réduite où nous tentons de découvrir les dynamiques en jeu à partir des pratiques réelles nous semble raisonnable.

Les trois arguments justifiant le recours à la théorie enracinée sont donc présents. L'utilisation de la théorie enracinée se justifie ainsi et guide notre découverte des éléments socio-organisationnels composant l'improvisation en temps de crise.

2.2. LA THÉORIE ENRACINÉE, PRINCIPES ET PROCÉDURES

La théorie enracinée est « *une méthodologie d'analyse générale liée à la collecte des données, qui utilise un jeu de méthodes systématiques pour générer une théorie inductive sur une aire substantive* » (Glaser, 1992:16). L'aire substantive que nous avons choisie est constituée de structures hospitalières de la région Île-de-France devant gérer l'afflux et les conditions des patients parvenant massivement aux hôpitaux de la région. La faiblesse des fondations théoriques ainsi que l'unité d'analyse choisie – l'interaction – nécessitent une étude de cas pour saisir la complexité des phénomènes en jeu puis de théoriser à partir des données empiriques (Yin, 2003). Nous pensons en effet que seule une immersion approfondie au sein d'un terrain bien délimité et une théorisation à partir des faits permettraient d'appréhender les bases théoriques du concept d'improvisation organisationnelle. L'approche par la théorie enracinée (Corbin et Strauss, 2008 ; Strauss et Corbin, 1990) couplée à une étude de cas rétrospective (Partington, 2000) permet d'ambitionner de tels résultats.

Il existe aujourd'hui trois postures épistémologiques majeures dans l'utilisation de la théorie enracinée dans une recherche. L'optique orthodoxe de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967 ; Glaser, 1978, 1992) propose une optique positiviste de la recherche, où la théorie générée émerge naturellement des données. L'approche de Strauss et Corbin (Corbin et Strauss, 1990, 2008 ; Strauss et Corbin, 1990, 1998) se veut plus pragmatique. Les auteurs proposent des procédures systématiques permettant de faire « émerger » la théorie des données empiriques. Enfin, l'approche constructiviste de la théorie enracinée a été développée plus tardivement sous l'impulsion de Charmaz (2000 ; 2006), qui avance que les deux approches précédentes minimisent bien trop l'implication et les biais inhérents aux chercheurs dans le développement d'une théorie basée sur la théorie enracinée.

Nous suivons l'approche de Strauss et Corbin (1990 ; 2008) dans le cadre de cette recherche. D'un côté notre recherche est définie par un questionnement précis ayant guidé le choix du terrain et l'ensemble des préconceptions que nous avons de l'improvisation organisationnelle nous semble trop importantes pour adopter une posture orthodoxe. D'un autre côté, nous ne souhaitons recourir ni au discours des acteurs, ni à leur construction propre de leur réalité.

Leur discours est pour nous un ensemble de données révélant leurs actions. Nous reconnaissons les biais que cela implique, autant issus du chercheur que de l'acteur.

Notons que les recherches issues de la procédure d'analyse de la théorie enracinée se voient évaluées selon des critères qui leur sont propres. Nous visons dans notre recherche à remplir les critères émis par Douglas (2003) qui synthétisent les critères des conceptions orthodoxes et pragmatiques de la théorie enracinée² : adhérence des théories avec l'aire substantive, intelligibilité de la théorie par d'autres chercheurs, possibilité de généraliser les propositions théoriques à un nombre élevé de situations sur l'aire substantive, et possibilité de contrôler et donc modifier les structures et situations visées par la théorie. Nous verrons lors des considérations finales dans quelles mesures notre recherche répond à ces critères.

2.3. CHOIX DU CAS, ÉCHANTILLONNAGE THÉORIQUE ET COLLECTE DES DONNÉES

Nous avons choisi d'étudier la canicule de 2003 car de nombreux documents (articles de presse, rapports officiels, études scientifiques) mentionnent ce cas comme une situation de crise avérée dans laquelle l'improvisation a été un composant important de la réponse. Une première exploration des archives et des entretiens préliminaires nous a permis de détecter les éléments empiriques constitutifs de notre définition de la crise d'une part et d'identifier des pratiques concrètes d'improvisation d'autre part. Afin de pouvoir approfondir le recueil des données et de comprendre le contexte dans lequel se développe le phénomène étudié, nous proposons de nous intéresser à l'une des parties du territoire français qui a été la plus touchée par la canicule, la région parisienne. Nous suivons là le principe d'échantillonnage théorique (Corbin, Strauss, 1990 ; 2008). Les études rétrospectives ont été l'objet de nombreuses critiques, notamment les biais émotionnels et d'embellissement (Nisbett, Wilson, 1977 ; Mitchell, Thompson, 1994). Pour atténuer ce biais, nous effectuons deux types de triangulation : une première triangulation entre entretiens individuels et une seconde entre les entretiens individuels et les documents d'archives (Mathison, 1988).

Nous avons ainsi restreint l'étude à l'analyse des interactions au sein de trois hôpitaux d'Île-de-France. Nous avons également considéré les interactions entre les membres de ces hôpitaux et les institutions du réseau de santé national français : le ministère, La Direction Générale de la Santé (DGS), le siège de l'Assistance Publique (AP) et l'Institut de Veille Sanitaire (INVS), la Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales (DDASS). En nous appuyant sur le principe de l'échantillonnage théorique, nous avons sélectionné ces

² Notons que les critères de la version pragmatique édictés par Strauss et Corbin diffèrent selon les ouvrages et articles. Nous utilisons alors la version synthétique de la grille d'évaluation, sur laquelle l'ensemble de la communauté s'accorde.

départements car ils mettaient en évidence des pratiques d'improvisation organisationnelle. La recherche étant toujours en progression, elle s'appuie pour l'instant sur treize entretiens rétrospectifs qui seront complétés par d'autres d'entretiens individuels et collectifs (« focus groups »), guidés par le processus d'échantillonnage théorique. Selon ce procédé, nous choisirons les répondants selon l'intérêt potentiel de leur réponse aux questions spécifiques posées par les premières phases de notre analyse.

La collecte des données s'appuie donc jusqu'ici sur deux sources principales : les archives, qui incluent les rapports officiels, nationaux et internationaux et des documents internes, et des entretiens semi-directifs centrés d'une durée d'1h30 en moyenne. Nous avons pour l'instant interrogé des acteurs dont l'implication dans la réponse à la canicule de 2003 est avérée afin de faire émerger de ces entretiens les éléments principaux de l'analyse. Nous nous sommes intéressés aux interactions entre différents types d'acteurs : les cadres, les médecins, les aides-soignants, les infirmiers et les patients.

L'interaction individuelle nous paraît être une unité d'analyse pertinente étant donné le flou conceptuel sur la nature des interactions durant l'improvisation en temps de crise. Notre approche de l'improvisation organisationnelle se base sur une appréhension systémique de l'organisation (Moorman, Miner, 1998a), ce qui nous conduit à adopter une grille d'analyse systémique des interactions basée sur le modèle orchestral développé par Bateson, puis Birdwhistell (Winkin, 2001). Il s'agit de comprendre les interactions interindividuelles non pas comme un échange isolé mais une participation à un ensemble d'échanges entre plusieurs personnes. Nous nous appuyons sur l'approche de Bateson et Ruesch (1988) pour définir l'interaction comme une séquence complexe de communications et de réactions au sein d'un groupe d'individus.

Le modèle permet notamment d'examiner la problématique de la cohérence de l'action collective (Mucchielli, 2003). En d'autres termes, comment les acteurs communiquent-ils entre eux pour synchroniser leurs actions ? Nous basons toutefois notre analyse sur l'interaction plutôt que sur la communication. En effet, la notion d'interaction est plus large et inclut les situations dans lesquelles les acteurs réagissent ensemble sans qu'il y ait intention de communiquer (Goffman, 1974).

3. PREMIERES ANALYSES : LA NATURE ET LA FONCTION DES COMMUNICATIONS DURANT L'IMPROVISATION DE CRISE

Nous présentons ici nos premières analyses. Dans un premier temps nous présentons de manière générale les éléments d'improvisation organisationnelle lors de la réponse (3.1) pour

ensuite détailler les trois interactions que nous avons identifiées (3.2). Nous discutons ensuite au vu de ces premières analyses l'approche des capacités dynamiques comme une grille d'analyse potentielle de l'improvisation organisationnelle (3.3)

3.1. L'IMPROVISATION GÉNÉRALISÉE LORS DE LA CANICULE DE 2003 CHEZ LES ÉQUIPES SOIGNANTES

Tout d'abord, les données récoltées mettent en évidence que la canicule de 2003 a bien provoqué une situation de crise, telle que nous la définissons dans ce travail (Hermann, 1963 ; Weick, 2001). Les structures hospitalières ont eu à gérer un engorgement des services d'urgence avec de nombreux manques de ressources, humaines ou matérielles comme l'eau, les climatiseurs, les solutés, etc., ce qui a nécessité une remise en question instantanée des pratiques de routine pour répondre à la situation. Le personnel hospitalier était touché par les fortes températures et souffrait de la chaleur. En effet, la canicule se caractérise par de fortes chaleurs diurnes mais également nocturnes, ce qui accroissait le stress enduré par les acteurs hospitaliers.

« Vers le lundi 4 et le mardi 5 août, la température était telle que nous n'arrivions plus à tenir. Le personnel hospitalier était épuisé. Il ne parvenait pas à se reposer la nuit ».

Les données mettent en évidence une implication réelle des acteurs, qui, en manque de ressources, ont du improviser. Les groupes infirmiers, tout d'abord, ont rapidement géré les pénuries en développant spontanément de nouvelles utilisations du matériel. Pour assurer le maintien de l'hydratation, certaines unités ont du reconvertir des crochets de cadres pour suspendre les solutés. D'autres sont parvenues à installer des climatiseurs sur roulettes, pour soulager un maximum de patients:

« Et bien on n'avait pas de pied à perfusion pour tous les lits, c'était inhabituel et en plus en soins de longue durée, les patients ne nécessitent pas normalement de soins comme ça, on n'avait pas de pied à perfusion, on s'est retrouvés à bricoler des choses. On a en fait récupéré des crochets de cadres pour accrocher au mur, au dessus du lit mais on a pointé des crochets comme ça pour accrocher des poches de perfusion pour pouvoir hydrater les patients de cette manière. Donc voilà, C'était une solution de fortune ».

On observe également que les acteurs ont fait preuve de réactivité en termes de réapprovisionnement :

« Parce qu'on avait un problème de rupture d'eau. On n'avait plus d'eau qui venait du magasin du centre du siège donc on a pris notre voiture et on est allés au Carrefour du coin et on a acheté de l'eau. [...] On faisait les navettes pour que les patients puissent être réhydratés... ».

Dans un délai restreint, certains cadres ont pris l'initiative d'aller acheter de l'eau, ne suivant plus les protocoles établis. Certaines improvisations ont été collectives, comme celles d'humidifier les draps pour les suspendre sur les murs ou à proximité de ventilateurs.

« L'urgence, c'était ça, c'était de ventiler, d'avoir des draps pour les mouiller. On les changeait régulièrement pour des problèmes d'hygiène. Donc on n'arrêtait pas de tremper des draps et de les suspendre sur les baies pour créer l'humidité nécessaire... Des moyens simples et peu coûteux finalement et qui ont suffi pour hydrater les personnes ».

D'autres étaient moins généralisées, mais illustrent le caractère généralisé de la tendance à l'improvisation:

« Dans le côté positif des choses, c'était de voir cette mobilisation générale. C'est-à-dire tous les corps de métier se sont dits « Bon attendez, qu'est-ce qu'on peut faire ? ». On est sortis de nos bureaux. On avait des ventilateurs ici, je les ai réquisitionnés et on les a emmenés aussitôt dans les endroits où on en avait plus besoin... ».

L'improvisation pendant la canicule ne s'est pas limitée à du bricolage ou à l'utilisation de nouvelles ressources. Elle s'est également exprimée par l'émergence rapide de nouvelles pratiques de coordination. Certains hôpitaux s'entraidaient pour régulariser les flux de patients d'hôpital en hôpital. Certaines personnes se chargeaient spontanément de réguler les flux entre les services d'urgence et les différents secteurs. Cela a permis de gérer le problème de pénurie de lits. Aussitôt qu'un patient ne nécessitait plus de soins d'urgence, il était transféré vers un espace soins de longue durée.

Les nouvelles pratiques étaient donc des initiatives locales mais se sont vite généralisées.

« Il y a eu des initiatives locales de bon sens, des médecins, des urgentistes, notamment ont quand même des pratiques, ont des idées pleines de bon sens ».

L'information a été relayée par toutes sortes de canaux. Les institutions du réseau de santé, dans un premier temps, transmettaient les bonnes pratiques. Dans un deuxième temps la transmission de ces pratiques se faisait de manière informelle. Notre analyse porte sur les interactions qui ont permis à l'ensemble des structures hospitalières d'improviser collectivement sur la même base et donc de généraliser des pratiques improvisées localement

ou de préparer un ajustement adéquat. Nous proposons dans les sections suivantes un focus sur les interactions qui ont permis à l'improvisation de recouvrir la composante organisationnelle que nous venons de mettre en évidence.

3.2. LES COMMUNICATIONS INTER INDIVIDUELLES DANS LE CADRE DE L'IMPROVISATION ORGANISATIONNELLE : LE CAS DE LA CANICULE DE 2003

Les premières phases de notre étude nous permettent d'identifier trois types d'interactions entre acteurs. Tout d'abord, de nombreuses interactions informelles basées sur la compréhension de la situation par les acteurs ont véhiculé des recommandations ou des requêtes, ce qui a permis l'émergence de nouvelles pratiques (3.2.1). Ensuite, des interactions que nous qualifions de « traduction » ont harmonisé les pratiques d'un service à l'autre (3.2.2). Enfin, des interactions basées sur l'expertise ont légitimé certaines pratiques (3.2.3).

3.2.1. Des interactions discursives entre acteurs : une source de développement de nouvelles pratiques

Certaines discussions informelles entre les acteurs impliqués dans la réponse à la crise ont facilité la transmission de nouvelles pratiques. Notre interprétation des données nous amène à qualifier ces interactions de discursives (Silverstein, 1993). Par discursive, nous entendons des échanges qui se caractérisent par des digressions dans la conversation en fonction de son contexte ou d'évènements. En d'autres termes, les acteurs discutent et à l'occasion mentionnent des informations qui vont avoir un impact sur les pratiques. Pendant la canicule, les acteurs faisaient part de leur expérience ou de leur compréhension de la situation et en déduisaient des recommandations ou des demandes particulières. La transmission des pratiques s'organisait ainsi de manière informelle en parallèle aux annonces formelles. Certains cadres par exemple, faisaient le tour des services pour voir quels étaient les besoins. Par la même occasion, ils transmettaient des recommandations formulées par la hiérarchie ou l'assistance publique.

Les interactions ont donc été structurées sous forme de recommandations ou de conseils :

« Un malade qui est déshydraté il faut pas l'inonder de flotte à l'arrivée, enfin, il faut lui donner très peu d'eau. il y a un protocole à suivre euh... quand vous être déshydraté on doit vous réhydrater mais au fur et à mesure, pas brutalement, pas boire jusqu'à plus soif, chose qu'on fait au retour de la plage, l'été, on a soif, on s'envoie un litre d'eau...c'est déconseillé de faire ça... il y a des compensations cardiaques, des mécanismes du corps qui était entre guillemets habitué à avoir très

peu d'eau et être déshydraté... tout de suite d'avoir trop d'eau ça peut être dramatique. Donc faut connaître ça aussi. ».

Durant la réponse à la canicule, de nombreux cadres ont ainsi pu apprendre des urgentistes comment réhydrater les patients et l'effet de manque de sodium sur la réhydratation. L'ensemble du personnel, par cette compréhension, a rapidement développé des pratiques de soins, qui sont apparues d'entrée de jeu légitimes. Certains acteurs parlent d'ailleurs de pratiques de « bon sens ».

« [La communication s'est faite] de bouche à oreille, par téléphone.

- Qu'est ce qu'on fait ?

- Ben vous avez des draps ?

- Ben alors vous mouillez des draps vous les mettez sur les gens, vous les rafraîchissez, vous passez un coup de brumisateur. Pour ceux qui sont en fonction, vous laissez le brumisateur...vous leur donner un verre d'eau toutes les demi-heures ».

Les discussions entre acteurs sur leur compréhension de la situation viennent parfois avec l'expression spontanée de besoins, qui a naturellement fait émerger la prise de responsabilités chez certains acteurs. L'appel spontané à un médecin qui fit part de ses besoins au premier interlocuteur trouvé déboucha sur l'émergence de nouvelles pratiques de régulation des flux de patients. En effet, certaines personnes furent contactées par des médecins ou des responsables pour obtenir des informations sur les disponibilités en lits dans certains secteurs. Quoique non spécialisés dans cette tâche, la plupart des acteurs se conformait à ces demandes, étant donnée l'urgence de la situation.

« Un jour, le chef des urgences [...] je ne sais pas pour quelle raison, je l'ai en direct au téléphone, je ne sais pas pour qui il m'a pris, mais je suis devenu l'interlocuteur de ce médecin. Il me demandait à moi de prendre des patients, donc j'avais un peu un boulot de régulation, d'intermédiaire entre les urgences et le département de médecine pour laisser la place à des cas plus graves. Mon boulot c'était d'essayer d'organiser des possibles prises en charge, et donc, entre guillemets, de passer des patients qui allaient mieux ».

Ce genre d'interactions a permis l'émergence de nouvelles pratiques de coordination entre les services. En effet, une personne qui travaillait à temps plein sur les disponibilités en lits permettait de centraliser les informations et de repérer plus rapidement quand un lit se libérait.

« Le mardi matin il me semble on a mis en place un réseau direct avec cet établissement avoisinant. Nous en particulier on accueillait des patients des différents

services là bas de façon à leur libérer de la place. Donc ça aussi ça a été bon ça a modifié notre organisation classique dans le sens où on a accueilli brutalement plus de patients qu'on est habitué à accueillir ».

En somme, l'échange basé sur la compréhension de la situation par l'un des interlocuteurs favorise les développements spontanés de nouvelles pratiques, point de départ à l'improvisation organisationnelle (Barley, 1986 ; Weick, Sutcliffe, 2001). Nous relevons ici un phénomène relativement proche des négociations autour du sens à donner à une situation dans l'approche weickienne : quelle est la situation plausible ? Comment y proposer une solution ?

3.2.2. Les interactions de traduction contribuent à un référentiel commun de pratiques

Certaines pratiques de gestion des flux de patients se sont généralisées par des interactions de traduction de service à service, voire d'organisation à organisation. La personne régulatrice se devait d'évaluer les besoins d'un hôpital, prendre en compte les contraintes d'autres pour en déduire les flux de patient vers chaque hôpital. Ainsi, en traduisant les besoins des uns en tâches des autres, cette personne a aligné les différents acteurs sur un même référentiel de nouvelles pratiques : la régulation des patients en fonction des lits disponibles.

« Il y avait une personne qui avait été désignée comme régulateur. Je crois que c'était la responsable des services sociaux qui avait été un petit peu nommée comme régulateur comme ça des mouvements de patients, et donc c'était cette personne référent qu'on devait contacter pour donner, et qu'on appelait plusieurs fois dans la journée. Tout au moins, il y avait plusieurs appels dans la journée mais à cette personne référent de façon à ne pas se dispatcher en fonction des secteurs. Et après on annonçait le nombre de places vacantes qu'on avait et puis, de cette manière, cette personne qui faisait la régulation ben après elle avait des contacts sur différents secteurs et donc elle voyait quel patient nous adresser ».

L'existence d'une interface entre groupes est désignée par la théorie comme le « *boundary spanning* » (Tushman, Scanlan, 1981 ; Kapucu, 2006) qui apparaît souvent en situation de crise. Un objet ou un individu va gérer les interactions entre groupes. Cette interface permet une traduction des termes et des concepts entre des parties de l'organisation qui ont des vocabulaires et des référentiels différents. Le « *boundary spanner* » qui a connaissance des deux référentiels facilite l'harmonisation entre les pratiques des groupes.

L'existence de cette interface a conduit les services à s'aligner sur une seule règle : récupérer tout lit qui se libère et le notifier auprès de l'agent d'interface. Certains services ont donc du abandonner certaines pratiques qui étaient incompatibles avec les règles de coordination avec les autres hôpitaux. Notamment, certains services en gériatrie ont du abandonner leurs rites de deuil ou les horaires classiques d'admission.

« En gériatrie on avait pour habitude de planifier les entrées, par exemple en soins de longue durée, comme ce sont des patients qui sont en longue durée, quand il y a un décès on ne reprend pas un patient immédiatement dans le lit, il y a un travail de deuil avec l'équipe, on ne laisse pas le lit vide ou tout au moins une journée. On était plus dans cette situation. Il y avait un lit vacant, d'emblée, la journée même on signalait le lit et on prenait des patients des hôpitaux avoisinants. De la même manière, les admissions on les a faites. On a eu des admissions de patients qui sont rentrés tard le soir et comme ça toute la semaine. Le weekend, en fait il y avait le 15 août et c'était un jour férié. Mais là le 15 Août on a fait des admissions et après le 15 août encore. Ça implique tout le monde dans le sens où là par contre le centre des admissions est resté ouvert pour faire face à ces arrivées de patients plus importantes et sur des jours et des heures inhabituels pour nous ».

Nous assistons ainsi avec la mise en place du « boundary spanning » à la construction de structures minimales qui permettent aux acteurs de s'aligner pour mieux improviser. Le rôle des interactions de traduction des informations entre différents contextes est ainsi primordial pour que des groupes épars puissent assurer la coordination nécessaire à l'improvisation organisationnelle.

3.2.3. Des interactions fondées sur l'expertise légitiment les nouvelles pratiques

Les interactions, durant lesquelles intervient l'expertise des professionnels, aboutissent à une sélection des pratiques que les acteurs perçoivent comme légitimes et sur lesquelles ils s'alignent. Ce type d'interaction s'est exprimé entre des structures hospitalières et l'AP, ainsi qu'au sein des structures hospitalières elles-mêmes. Par exemple, la mise en place de pratiques de réhydratation résulte d'interactions entre l'AP et des membres du corps hospitalier qui ont fait part de leur connaissance de la littérature existante sur les canicules. La légitimité de ces pratiques provenait entre autre du fait que ces personnes étaient les seules à disposer d'éléments de connaissance sur la canicule de Chicago de 1995 et de Marseille en 1993.

« Au début on traitait [les patients] pour de la fièvre. On ne connaît pas cette situation, on ne sait pas ce qui se présente, les médecins ont des difficultés à cerner. Puis un beau jour, y a un toubib qui regarde la littérature en disant que c'est à cause de la canicule, donc on fait « tilt ». D'ailleurs c'est l'expérience de Marseille qui les a aidés beaucoup. Et donc pour nous prémunir d'une situation qui serait difficile à gérer pour les patients, dès le 8 Août, on a lancé une petite lettre d'alerte qui disait : attention, il y a des conséquences sanitaires de la canicule qui sont en train de monter en charge ».

Ensuite, l'AP a relayé par téléphone et par fax ces éléments de connaissance tels que des pratiques et des recommandations de traitement des patients. L'ensemble du corps hospitalier s'est aligné sur ces « bonnes pratiques » qui sont apparues d'emblée légitimes car provenant de sources renseignées.

« Pour les hydratations des personnes âgées, il y a de nouveaux protocoles qui ont été mis en place et le centre de référence c'était les hôpitaux de Marseille, l'AP de Marseille. Parce que dans le Sud il fait plus chaud que dans le Nord donc ils ont déjà ce genre de pratiques et puis aussi les gens du Sud ont des pratiques que les gens du Nord n'ont pas. [...]. C'est l'AP-HP qui s'est mise en relation avec les sites de Marseille. On a reçu les protocoles via l'AP-HP ».

On observe donc que ce n'est pas le statut d'expert qui a légitimé les pratiques, mais plutôt le fait que dans cette situation particulière une personne avait trouvé des références d'étude sur les précédentes canicules. L'interaction dépend donc de l'apport des uns et des autres à un processus de réflexion, ce qui conduit certains auteurs à qualifier ce processus de « raisonnement dialogique » (Faraj, Xiao, 2006). La littérature sur la crise décrit avec précision ce type d'interaction qui consiste à réunir des avis divers sur une question et à s'aligner sur l'avis de la personne qui semble la plus renseignée sur le problème (Weick, Sutcliffe, 2001). En ce sens, on peut dire que les hôpitaux ont improvisé de manière collective autour des mêmes pratiques qui ont été formulées dans le cadre d'interactions fondées sur l'expertise.

A une échelle plus réduite, ces mêmes interactions fondées sur l'expertise étaient déterminantes dans le cadre de réajustements de pratiques. Durant les réunions journalières qui se tenaient dans certains hôpitaux, les problèmes étaient l'objet de réflexions collectives laissant une part non négligeable à l'expression de l'expertise de chacun. Ceci facilitait un recadrage des pratiques et une résolution progressive des problèmes. Ainsi, les détenteurs de légitimité permettent de diffuser des pratiques d'improvisation par l'interaction qu'ils ont

avec d'autres acteurs impliqués. La question de l'adéquation de la réponse n'est pas ici prise en compte. C'est le critère de plausibilité qui semble prépondérant, et non celui de vérité (Weick, 2001). Ainsi l'improvisation organisationnelle se structurerait autour de quelques pratiques légitimées puis traduites d'un service à un autre.

Nous avons donc identifié trois types d'interactions dans la structure de l'improvisation organisationnelle. Les premières sont basées sur l'inter-compréhension de la situation par les acteurs (3.1.1). Les secondes se fondent sur la traduction d'une réalité au sein de contextes différents par un agent médiateur (3.1.2.). Enfin, certaines interactions se basent sur une tentative de légitimation des bonnes pratiques (3.3.3.). Dans la section suivante, nous allons approfondir la question de la pertinence de l'approche des capacités dynamiques pour l'analyse de l'improvisation organisationnelle en situation de crise.

3.3. L'APPROCHE DES CAPACITÉS DYNAMIQUES : UNE GRILLE PERTINENTE POUR L'ÉTUDE DE L'IMPROVISATION ORGANISATIONNELLE EN SITUATION DE CRISE ?

Certains éléments théoriques issus de notre analyse se rapprochent du corpus théorique de l'approche des capacités dynamiques. Dans cette section, nous proposons de discuter le parallèle que nous proposons entre notre cadre d'analyse et l'approche des capacités dynamiques. L'approche des capacités dynamiques met en évidence des processus d'intégration de nouvelles pratiques au répertoire de routines de l'organisation (Zollo, Winter, 2002). Nous nous intéressons à cette approche car elle propose une explication à la problématique de la cohérence de l'improvisation organisationnelle. En effet, cette approche identifie les processus qui permettent aux organisations de renouveler leurs routines par l'intégration généralisée et coordonnée de nouvelles pratiques. Plus précisément, Zollo et Winter (2002) énoncent deux principaux mécanismes intégrateurs : l'articulation des connaissances et la codification des connaissances. Nous suggérons donc que les mécanismes intégrateurs de nouveauté permettent également à l'ensemble de l'organisation de s'harmoniser autour d'une improvisation organisationnelle.

L'approche des capacités dynamiques souligne l'influence de la discussion délibérée entre acteurs pour transmettre de nouvelles pratiques (Levinthal et March, 1988). Selon cette approche, il est nécessaire que les acteurs expriment leurs besoins ou leur degré de compréhension des nouvelles pratiques (Zollo et Winter, 2002). Nous identifions au travers des interactions discursives et des interactions de traduction des mécanismes proches de ceux relevés par ces chercheurs : les acteurs ont fait part de leur compréhension de la situation des uns aux autres : ils ont échangé sur ce qu'il fallait faire, en termes de besoins et

recommandations. Comme le soulignent Zollo et Winter (2002), l'interaction interindividuelle sur les pratiques en permet le renouvellement. La codification de la connaissance permet de faire émerger des façons de faire qui peuvent être formulées et se diffuser à l'ensemble de l'organisation. Certaines règles communes gouvernent et uniformisent les pratiques entre les services, ce qui fait référence au processus de codification des pratiques décrit par Zollo et Winter (2002). Toutefois, le processus de codification, selon l'approche des capacités dynamiques, met surtout en évidence des processus écrits et non oraux. De plus, selon l'approche des capacités dynamiques, la légitimation des nouvelles pratiques est un facteur d'évolution des capacités, qui facilite, selon l'approche des capacités dynamiques l'évolution des pratiques.

La proximité entre les phénomènes que nous tentons de théoriser au travers d'une approche enracinée et les phénomènes décrits dans le cadre des capacités dynamiques nous semble forte. Toutefois, comme l'indique l'utilisation de la théorie enracinée, nous nous efforçons de ne pas forcer nos données dans ce cadre pré-établi. La suite de notre recherche nous indiquera dans quelles mesures le cadre émergent sera compatible et/ou en partie commun avec celui des capacités dynamiques.

4. CONSIDERATIONS FINALES

4.1. LA RECHERCHE DE QUALITÉ SCIENTIFIQUE DE L'ÉTUDE

Nous avons indiqué que nous évaluons notre étude sur les critères synthétiques de la théorie enracinée tels qu'émis par Douglas (2003). Nous présentons dans le tableau 2 une synthèse de l'évaluation actuelle de notre étude. Nous avons aussi ajouté les risques majeurs présents dans notre étude au vu de ces critères ainsi que les pistes qui nous semblent pertinentes pour améliorer la qualité de la recherche.

Tableau 2 : Evaluation de la recherche

Critères	Evaluation actuelle	Risques	Pistes d'amélioration
Adhérence	Après avoir effectué 13 entretiens, nous avons pu faire émerger des concepts et proposer des premières analyses correspondant au terrain.	Forcer les données à entrer dans le cadre des capacités dynamiques (Glaser, 1992)	Toujours remettre en cause les fondements de notre théorisation (Guillemette, 2006)
Intelligibilité	Cette recherche est menée par un chercheur principal et un chercheur annexe. L'intelligibilité par le chercheur annexe des propositions du premier semble bonne. Néanmoins, cette recherche n'a pas encore fait l'objet de tests d'intelligibilité plus poussés.	Auto-entretien de l'illusion d'avoir la bonne formulation des propositions théoriques	Tester à plusieurs reprises notre capacité à formuler nos propositions théoriques de façon formelle et informelle (O'Connor <i>et al.</i> , 2003)
Possibilité de généralisation	L'ensemble des interactions relevées prennent place au sein de l'improvisation organisationnelle, qui semble elle-même prépondérante dans l'activité de réponse à la crise.	Il pourrait s'avérer que d'autres types d'interactions par le biais de la communication apparaissent. Cependant, au-delà du risque de voir les résultats ici proposés dépassés, il s'agirait surtout d'un enrichissement de nos résultats.	Tester les propositions théoriques dans une démarche hypothético-déductive au fur et à mesure de la recherche sur l'ensemble des données avec l'aide de logiciels CAQDAS (Bandeira-de-Mello et Garreau, 2008)
Contrôle	Non évaluable à l'heure actuelle. La potentialité du contrôle est envisageable mais pour l'instant nous n'avons pas testé la capacité de ces résultats à fournir des leviers de gestion du changement.	Tendre vers une logique trop descriptive et non opérationnelle de l'improvisation. Le but est de trouver des moyens de comprendre et gérer les dynamiques d'improvisation.	Nous avons envisagé de reconduire une recherche expérimentale en suivant une simulation de crise en fournissant à certaines équipes nos propositions théoriques explicitées, et non à d'autres.

4.2. LA NÉCESSAIRE RELATIVISATION DES PROPOSITIONS THÉORIQUES

Nos propositions théoriques doivent être relativisées selon deux aspects. D'abord, il est nécessaire de relativiser les propositions théoriques selon le terrain de recherche. L'adoption d'une démarche de théorie enracinée sur le cas d'équipes médicales implique que si les résultats sont généralisables sur l'aire substantive, rien n'indique qu'ils soient adaptés à d'autres lieux en d'autres temps. Nous menons une étude qui, nous l'espérons, permettra de construire des bases solides pour l'étude de l'improvisation en temps de crise. Néanmoins, chaque élément doit reprendre sa place dans le contexte spécifique de la canicule de 2003 pour les équipes de la région parisienne (utilisation spécifique des S.I., sous effectif pour cause de congés d'été, etc.)

Aussi, cet article couvre une recherche en cours. Certains résultats théoriques pourraient se voir modifiés par la survenue de données empiriques nécessitant une réinterprétation des

premières données recueillies. Certaines conditions d'émergence de tels types d'interaction, certaines dynamiques d'improvisation organisationnelle pourraient émerger au cours de la recherche. Un approfondissement des relations entre les différents types d'interaction constitue également un axe de recherche future.

Nous établissons ici une étape de l'avancement de notre recherche. Les critères de saturation théorique des catégories ne sont ainsi pas encore remplis, et nécessitent une continuation du recueil et de l'analyse de données. Cela constitue une des prochaines étapes nécessaires à la finalisation de cette recherche afin d'en augmenter la portée et la pertinence.

4.3. QUEL STATUT POUR L'IMPROVISATION EN SCIENCES DE GESTION ?

Les données mettent en évidence que l'improvisation constitue une dimension importante de la réponse à la crise. De nombreux auteurs ont mis en évidence l'improvisation comme inhérente à la réponse à la crise (Hutchins, 1991 ; Cunha, 2005). Pour d'autres (Ciborra, 1999), l'improvisation ne se cantonne pas à un contexte critique, mais retranscrit la réalité de l'action quotidienne. Hatch (1999) propose l'utilisation du concept d'improvisation comme une métaphore du fonctionnement organisationnel. Bien que l'improvisation soit alors une métaphore et non plus une description de phénomènes organisationnels, son utilisation systématique pour analyser les organisations nous semble intéressante pour mettre l'accent sur le fait que l'improvisation est inhérente à l'activité des membres d'une organisation. Est-elle pour autant une meilleure représentation des organisations que la planification ? Doit-on inverser la tendance des sciences de gestion pour placer l'état normal des organisations dans l'improvisation et voir comment les normes, structures, mécanismes de coordination, etc. interviennent dans ce cadre ?

Si nous pensons qu'il est intéressant de prolonger l'étude de l'improvisation en situation de routine pour en étudier davantage les implications, notre intuition est que l'improvisation enrichit notre compréhension mais ne représente pas un paradigme alternatif en sciences de gestion. Nous rappelons à ce titre que de nombreux auteurs mettent en évidence que notre compréhension classique des organisations donne également sens au concept d'improvisation (Rerup, 2001 ; Feldman, Pentland, 2003).

BIBLIOGRAPHIE

BANDEIRA-DE-MELLO R. et GARREAU L. (2008), «Possibilités et pièges liés à l'utilisation des logiciels dans le processus d'analyse au travers de la théorie enracinée», *communication à Association Internationale de Management Stratégique*, Nice - Sophia Antipolis, 29-31 mai.

- BARLEY S.R. (1986), "Technology As An Occasion For Structuring : Evidence From Observations Of CT Scanners And The Social Order Of Radiology Departments", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No. 1, pp.78-108.
- BARNETT C.K. et PRATT M.G (2000). "From threat-rigidity to flexibility-Toward a learning model of autogenic crisis in organizations", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.13, No. 1, pp74-88.
- BATESON G., RUESCH J. (1988), *Communication et Société*, Paris, Editions du Seuil.
- BEAMISH T.D. (2002), *Silent Spill: The Organization of an Industrial Crisis*, MIT Press.
- CHARMAZ K. (2000), «Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods», dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (éditeurs), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, pp.509-535.
- CHARMAZ K. (2006), *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*, Sage.
- CIBORRA C. (1996), *The labyrinths of information*, Oxford University Press.
- CIBORRA C., ANDREU R. (2001), "Sharing Knowledge across Boundaries", *Journal of Information Technology*, Vol. 16, No. 2, pp. 73-81
- CLEGG S.R., VIEIRA DE CUNHA, J.V., CUNHA M. P. (2002) Management Paradoxes: A Relational View", *Human Relations*, Vol. 55, No. 5, 483-503
- CIBORRA, C. U. (1999). "Notes on improvisation and time in organizations." *Accounting, management, and information technologies*, Vol. 9, No. 2, pp 77-94.
- CORBIN J. et STRAUSS A. (1990), «Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria», *Qualitative Sociology*, Vol. 13, No. 1, pp.3-21.
- CORBIN J. et STRAUSS A. (2008), *Basics of Qualitative Research*, Sage, 3rd ed.
- CROSSAN M.M. (1996), "The improvising organization: Where planning meets opportunity." *Organizational Dynamics*, Vol. 24, No. 4, pp. 593-599.
- CROSSAN M.M., LANE H.W., WHITE R.E., KLUS L. (1996), "The improvising organization: Where planning meets opportunity", *Organizational Dynamics*, Vol. 24, No. 4, pp. 20-35.
- CROSSAN M., CUNHA M.P., VERA D., CUNHA J. (2005), "Time and Organizational Improvisation", *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1, pp. 129-145.
- CUNHA M.P. (2005), "Management Improvisation". Working Paper.
- CUNHA M.P., CUNHA J.V., KAMOCHE K. (1999), "Organization Improvisation, What, When, How, Why", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1, No. 3, pp. 299-341.
- CUNHA M.P., KAMOCHE K., CUNHA R.C (2003), "Organizational Improvisation and Leadership, A Field Study in Two Computer Mediated Settings", *Int. Studies of Management & Organization*, Vol, 33, No. 1, Spring 2003, pp, 34-57,
- DAWES S.S, CRESSWELL A.M., CAHAN B.B (2004), "Learning From Crisis", *Social Science Computer Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 52-66.
- DOUGLAS D. (2003), "Grounded Theories of Management: A methodological Review", *Management Research News*, Vol. 26, No. 5, pp.44-52.
- FAIA-CORREIA M. (2003), "Mind the Gap Between Processes and Practice! - The Role of Improvisation in the Implementation of Information Technology", *Int. Studies of Management & Organization*, Vol. 33, No. 1, pp. 58-85.
- FARAJ S. et XIAO Y. (2006), "Coordination in Fast-Response Organizations", *Management Science*, Vol. 52, No. 8, pp. 1155-1169.
- FELDMAN M.S. and PENTLAND B.T. (2003), "Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, No. 1, pp. 94-118.
- GLASER B.G. et STRAUSS A. (1967), *The discovery of grounded theory*, Adline.

- GLASER B.G.(1978), *Theoretical Sensitivity*, The Sociology Press.
- GLASER B.G. (1992), *Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence vs. Forcing*, The Sociology Press.
- GOFFMAN E. (1974), *Les rites d'interaction*, Paris, Editions de Minuit.
- GUILLEMETTE F. (2006), «L'approche de la Grounded Theory: pour innover?», *Recherches Qualitatives*, Vol. 26, No. 1, pp.32-50.
- HATCH M. J. (1999), "Exploring the empty spaces of organizing: How improvisational jazz helps redescribe organizational structure." *Organization Studies*, Vol. 20, No. 1, pp. 75-100.
- HEEKS R. (2006), "Health information systems: Failure, success and improvisation", *International Journal of Medical Informatics*, Vol. 75, No. 2, pp. 125-137.
- HERMANN C. F. (1963),"Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 8, No. 1, pp 61-82.
- HUTCHINS E. (1991). "Organizing work by adaptation." *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 14-39.
- HOLDEN P.J.P (2005) "Improvising in an Emergency", *New England Journal of Medecine*, Vol. 353, No. 6, pp. 541-543.
- JOFFRE P., AURÉGAN P., CHEDOTEL F., TELLIER A. (2007), *Le management stratégique par le projet*, Economica (Eds), Paris.
- KAMOCHÉ K. (2003), "Improvisation in Organizations", *International studies of management & organization*, Vol. 33, Nol. 1, pp. 3-9.
- KAMOCHÉ K., CUNHA M.P (2001), "Minimal Structures: From Jazz Improvisation to Product Innovation." *Organization Studies*, Vol. 22, No. 5, pp 733-764.
- KAMOCHÉ K., CUNHA M. P., CUNHA J. V. (2003), "Towards a Theory of Organizational Improvisation: Looking Beyond the Jazz Metaphor", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 8, pp. 2023-2051.
- KAPUCU N. (2006), "Interagency Communication Networks During Emergencies - Boundary Spanners in Multiagency Coordination", *The American Review of Public Administration*, Vol. 36, No. 2, pp. 207-225.
- KIRMAYER L.J (1994), "Improvisation and Authority in Illness Meaning", *Culture, Medecine and Psychiatry*, Vol. 18, No. 2, pp. 183-214.
- LEVINTHAL D.A., MARCH J.G. (1988), "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 2, pp.95-112.
- LEWIS, M. W. (2000), "Exploring the Paradox: Toward a More Comprehensive Guide", *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 760-766.
- LOCKE K. (2001), *Grounded theory in management research*, Sage.
- MATHISON, S. (1988). "Why triangulate?", *Educational Researcher*, Vol. 17, No. 2, pp 13-17.
- MILBURN T. W., SCHULER R. S., WATMAN K. H. (1983), "Organizational Crisis. Part II: Strategies and Responses", *Human Relations*, Vol. 36, No. 12, pp. 1161-1179.
- MINTZBERG H. et MCHUGH A. (1985) "Strategy formation in an adhocracy", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, No. 2, pp. 160-197.
- MITCHELL, T. R. et L. THOMPSON (1994). A theory of temporal adjustments of the evaluation of events: Rosy prospecting & rosy prospecting. *Advances in managerial cognition and information processing*. C. Stubbart, J. R. Meindl and J. F. Porac. Greenwich, JAI Press, Vol. 5, pp. 85-114.
- MITROFF I. I., PEARSON C.M, HARRINGTON K.L. (1996), *The Essential Guide to Managing Corporate Crisis: A Step-by-step Handbook for Surviving Major Catastrophes*, Oxford University Press.
- MOORMAN, C. AND A. S. MINER (1998a), "Organizational improvisation and organizational memory." *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 698-723.

- MOORMAN, C., MINER, A. S. (1998b), "The convergence between planning and execution: Improvisation in new product development", *Journal of Marketing*, Vol. 62, July 1998, pp. 1-20.
- MUCCHIELLI A. (2003) Les modèles de la communication dans P. CABIN, J. F. DORTIER, *La communication: Etat des savoirs*, Editions Sciences Humaines, pp. 65-78.
- NISBETT, R. et T. D. WILSON (1977). "Telling more than we can know: Verbal Reports on mental processes." *Psychological Review*, Vol. 84, pp. 231-259.
- O'CONNOR G.C., RICE M.P., PETERS L. et VERYZER R.W. (2003), «Managing Interdisciplinary, Longitudinal Research Teams: Extending Grounded Theory-Building Methodologies», *Organization Science*, Vol. 14, No. 4, pp.353-373.
- PARTINGTON D. (2000), "Building Grounded Theories of Management Action", *British Journal of Management*, Vol. 11, No. 2, pp.91-102.
- QUARANTELLI E. L. (1988), "Disaster Crisis Management: A Summary Of Research Findings." *Journal of Management Studies*, Vol. 25, No. 4, pp. 373-385.
- RERUP C. (2001), "Houston, we have a problem: Anticipation and Improvisation as sources of organizational resilience", *Comportamento Organizacional e Gestao*, Vol. 7, No. 1, pp. 27-44.
- ROUX-DUFORT C., VIDAILLET B. (2003), "Why Organizational Improvisation does not necessarily Occur during Crises", *International Studies of Management & Organizations*, Vol. 33, No. 1, pp. 86-115.
- ROUX-DUFORT, C. (2007). "Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions?" *Journal of contingencies and crisis management* 15(2): 105-114.
- RYLE G. (1979), "Improvisation" dans RYLE G. *On Thinking*, Blackwell London.
- SHRIVASTAVA P. (1988). "Industrial Crisis Management: Learning From Organizational Failures", *The Journal of management studies*, Vol. 25, No. 4 , pp. 283-284.
- SIMON H. A. (1987), "Making management decisions: The role of intuition and emotion." *The Academy of Management executive*, Vol. 1, No. 1, pp. 57-63.
- SILVERSTEIN M. (1998), "The Improvisational Performance of Culture in Realtime Discursive Practice". In K. Sawyer, ed., *Creativity in Performance*. Greenwich, CT: Ablex Publishing Corp., pp. 265-312.
- STAW B.M., SANDELANDS L.E., DUTTON, J. E. (1981), "Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis", *Administrative Science Quarterly* Vol. 26, No. 4, pp. 501-524.
- STRAUSS A. et CORBIN J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage.
- STRAUSS A. et CORBIN J. (1998), *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage, 2nd ed.
- SUCHMAN L. A. (1987), *Plans and Situated Actions*, Cambridge University Press.
- SUCHMAN L. (1993), "Response to Vera and Simon's Situated Action: A Symbolic Interpretation", *Cognitive Science: A Multidisciplinary Journal*, Vol. 17, No. 1, pp. 71-75.
- TEECE D. J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- TUSHMAN M.L., SCANLAN T.J (1981) "Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents", *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 2, pp. 289-305.
- VERA, D. et CROSSAN M. (2004), "Theatrical improvisation: Lessons for organizations." *Organization Studies*, Vol. 25, No. 5, pp. 727-749.
- VERA D., CROSSAN M. (2005), "Improvisation and Innovative Performance in Teams", *Organization Science*, Vol. 16, No. 3, pp. 203-224.

WAUGH W. L. JR., STREIB G. (2006), "Collaboration and Leadership for Effective Emergency Management", *Public Administration Review*, Vol. 66, No. 1, pp. 131-140.

WEICK K. E., SUTCLIFFE K.M. (2001), *Managing the unexpected: assuring high performance in the age of complexity*, University of Michigan Business School Management Series, Jossey-Bass Editions.

WEICK K. E. (1993a), "Organizational redesign as improvisation", In G. P. HUBER, & W.H. GLICK, *Organizational change and redesign*, New York: Oxford University Press.

WEICK K. E. (1993b), "The Collapse of Sensemaking in Organizations - the Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, Vol 38, No. 4, pp. 628-652.

WEICK, K. E. (1998), "Introductory essay: Improvisation as a mindset for organizational analysis", *Organization Science*, Vol. 9, No. 5, pp. 543-555.

WEICK K. E. (2001), *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishing Ltd.

WINKIN Y. (1996), *Anthropologie de la communication: de la théorie au terrain*, Editions De Boeck.

WINKIN Y. et BATESON G. (2001), *La nouvelle communication*, Editions Le Seuil, 2nd ed.

YIN R.K. (2003), *Case Study Research*, Sage, 3rd ed.

ZOLLO M., WINTER S. G. (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, pp. 339-351.