

2m11.3200.5

Université de Montréal

La communication comme élément constitutif de l'improvisation organisationnelle

par

Claudine Leblanc

Département de communication
Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences
en sciences de la communication

Décembre 2003

© Claudine Leblanc, 2003



P
90
U54
2004
v.018

Direction des bibliothèques

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Ce mémoire intitulé :

La communication comme élément constitutif de l'improvisation organisationnelle

présenté par

Claudine Leblanc

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

François Cooren

président-rapporteur

Lorna Heaton

directeur (ou directrice) de recherche

Daniel Robichaud

membre du jury



Sommaire

Inscrit dans les nouvelles tendances de recherche en communication organisationnelle et en gestion, ce mémoire explore la présence et le potentiel de l'improvisation dans le contexte organisationnel. Premièrement, pour mieux comprendre le processus dans toute sa complexité, une revue de la littérature sur le sujet présente les définitions de l'improvisation artistique et organisationnelle de même que les deux métaphores dominantes dans l'étude de l'improvisation organisationnelle, soit la métaphore du jazz et celle de l'improvisation théâtrale. Un modèle de l'improvisation organisationnelle inspiré de la littérature est également proposé. Deuxièmement, les résultats d'une étude empirique comparative sur l'improvisation telle qu'elle se manifeste dans les activités de deux organisations sont présentés. L'analyse de huit exemples d'improvisation met en évidence des variations dans la nature du processus d'un contexte à l'autre et ce, essentiellement au niveau de l'objectif, du déclencheur, du degré et du résultat de l'improvisation. Pour mieux comprendre comment l'improvisation et son résultat, qu'il soit matériel ou processuel, contribue à créer et à maintenir l'organisation, la nécessité d'approfondir les connaissances sur l'improvisation organisationnelle par l'étude de son déroulement dans le temps est soulignée.

Mots clés : Improvisation organisationnelle, jazz, créativité et organisation, changement organisationnel.

Abstract

In way with recent developments in organizational communication and management, this thesis explores the presence and potential of improvisation in the organizational context. Through a review of the growing body of literature on the subject, the multiple definitions of artistic and organizational improvisation, as well as the jazz and theater metaphors for organizing are presented. A framework for the study of the phenomenon is then proposed. Second, the results of a comparative study of improvisation as it occurs in the activities of two organizations are discussed. The analysis of eight examples of improvisation brings out variations in the nature of the process according to the context in which it is occurring. Variations in the objective, the degree, the trigger and the result of organizational improvisation have been observed. Finally, this study underlines the need for further research on this concept through an extensive study of its occurrence and development through time.

Keywords: Organizational improvisation, jazz, creativity and organization, organizational change.

Table des matières

SOMMAIRE.....	III
ABSTRACT	IV
TABLE DES MATIERES	V
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES ANNEXES	VIII
REMERCIEMENTS.....	X
INTRODUCTION	1
1 PROBLÉMATIQUE	3
1.1 NOTRE PERSPECTIVE DE L'IMPROVISATION ORGANISATIONNELLE	4
1.2 NOTRE ÉTUDE SUR L'IMPROVISATION ORGANISATIONNELLE	7
2 REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE	10
2.1 L'IMPROVISATION ARTISTIQUE.....	10
2.1.1 <i>Une structure flexible pour guider l'action</i>	12
2.1.2 <i>La temporalité en improvisation</i>	16
2.1.3 <i>La créativité collective</i>	18
2.1.4 <i>L'improvisation est une conversation</i>	22
2.1.5 <i>Bricolage</i>	24
2.2 LES NIVEAUX D'IMPROVISATION	26
2.3 LE RÔLE DE L'AUDITOIRE.....	28
2.4 IMPROVISATION ET ORGANISATION	29
2.4.1 <i>Deux perspectives du lien entre l'improvisation et l'organisation</i>	29
2.5 LE PROCESSUS D'IMPROVISATION ORGANISATIONNELLE	37
2.5.1 <i>Situation initiale</i>	37
2.5.2 <i>Élément déclencheur</i>	43
2.5.3 <i>Développement (le processus en action)</i>	44
2.5.4 <i>La situation finale et les niveaux d'improvisation</i>	46
3 MÉTHODOLOGIE	49
3.1 REVUE DE LA LITTÉRATURE	49
3.1.1 <i>Constitution du corpus</i>	49
3.1.2 <i>Analyse et réflexion critique</i>	51
3.2 ENQUÊTE SUR LE TERRAIN	52
3.2.1 <i>La nature des activités dans les deux terrains</i>	54
3.3 ANALYSE DES DONNÉES.....	56
4 ANALYSE DES DONNÉES	58
4.1 LES INCIDENTS CRITIQUES RECUEILLIS DANS L'ORGANISATION DU SECTEUR PUBLIC.....	58
4.1.1 <i>Une structure organisationnelle improvisée</i>	62
4.1.2 <i>Les ressources et les compétences</i>	64
4.1.3 <i>La mise en acte de la fusion</i>	68
4.1.4 <i>Quatre exemples d'improvisation à la ville</i>	72
4.2 L'IMPROVISATION À LA STATION DE RADIO	83
4.2.1 <i>Structure de l'émission et des interventions</i>	84
4.2.2 <i>La mise en actes de l'émission de radio</i>	88
4.2.3 <i>Quatre exemples d'improvisation à la radio</i>	91

5	DISCUSSION	100
5.1	LE POTENTIEL D'IMPROVISATION À LA RADIO ET À LA VILLE	100
	CONCLUSION	111
	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	XII
	ANNEXES	XII

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les définitions de l'improvisation artistique.....	13
Tableau 2 : Les définitions de l'improvisation organisationnelle.....	35
Tableau 3. Le processus d'improvisation organisationnelle	38
Tableau 4. Exemple de découpage des données par catégories	57
Tableau 5. Les exemples d'improvisation à la radio et à la ville.....	105
Tableau 6: Les trois niveaux d'improvisation selon les données	110

Liste des annexes

Annexe 1. Fiche de lecture.....	xiii
Annexe 2 Guide d'entrevue pour l'organisation du secteur public.....	xiv
Annexe 3. Guide d'entrevue pour la station de radio.....	xix
Annexe 4. Grille d'observation.....	xxi
Annexe 5. Feuille de route pour l'émission du matin.....	xxii
Annexe 6. Formulaire de consentement écrit.....	xxiii
Annexe 7. Arborescence dans Nudist 4.0.....	xxv

À la mémoire de Lise qui, par le courage et le dévouement dont elle fit preuve tout au long de sa vie, guida mes pas vers la réussite de ce projet.

Remerciements

Je tiens à remercier chaleureusement les personnes sans qui la réalisation de ce mémoire aurait été impossible. J'aimerais tout d'abord mentionner la précieuse contribution de Mme Lorna Heaton, ma directrice de recherche, pour avoir su me faire confiance et me guider avec professionnalisme tout au long de ma démarche de recherche. J'aimerais aussi souligner la générosité de Mme Nicole Giroux, avec qui j'ai partagé mes premières réflexions sur l'improvisation.

J'aimerais remercier le groupe, soit Robert Fortier, Vicki Lainesse, Nancy Lepage, Jean-Pierre Laplante, Serge Philippe Pierre et Lissette Marroquin. Vous avez tous contribué à la réussite de ce projet et je n'oublierai jamais la générosité avec laquelle vous m'avez accordé votre aide et votre support. Je remercie également Andrée-Ann qui m'a donné un coup de pouce avec la mise en page et qui m'a encouragée à persévérer.

Je souhaite exprimer mon éternelle reconnaissance à toute ma famille et mes amis pour leur support et leurs mots d'encouragement, particulièrement à ma mère. Sans ton appui et ton amour je ne me serais pas rendue jusqu'ici...

Merci à Steeve, pour son amour et son soutien inestimable. Et finalement, merci à ma fille Julianne. La joie d'attendre ta naissance m'a donné la force de persévérer dans les moments difficiles.

Introduction

Dans la foulée des recherches sur l'improvisation organisationnelle qui foisonnent depuis le début des années 1990, notre étude a pour objectif, d'une part, de voir ce qui caractérise le processus d'improvisation et, d'autre part, de mieux comprendre comment ce dernier se manifeste dans les activités de travail des animateurs d'une station de radio et de celles des cadres intermédiaires d'une organisation du secteur public. Nous considérons d'ailleurs qu'une plus profonde compréhension du rôle de l'improvisation en organisation nous permettra de mieux comprendre comment des individus appelés à travailler ensemble communiquent et contribuent ainsi à construire l'organisation.

Dans le premier chapitre, nous explicitons la problématique qui sous-tend cette étude. Cette dernière met en évidence les deux tendances générales qui caractérisent le corpus sur l'improvisation organisationnelle de même que la multitude de définitions et de modes d'appréhension du processus. Elle souligne également le manque de données empiriques sur le sujet et la multitude de pistes de recherche qui demeurent inexplorées ou qui requièrent un approfondissement. Notre perspective de l'improvisation organisationnelle et les objectifs de notre démarche de recherche y sont finalement décrits.

Le deuxième chapitre, la revue de la littérature et le cadre théorique, propose une analyse des deux métaphores dominantes dans l'étude du lien entre l'improvisation et l'organisation, soit la métaphore du jazz et la métaphore de l'improvisation théâtrale. Celles-ci servent de sources d'idées en ce qu'elles permettent de dégager certaines caractéristiques fondamentales du processus d'improvisation. Ces caractéristiques sont ensuite définies telles qu'elles se révèlent dans la littérature sur l'improvisation organisationnelle. Cette section se termine par la proposition d'un modèle du processus d'improvisation divisée en quatre moments (la

situation initiale, l'élément déclencheur, le développement et la situation finale). Réalisée à partir des données, cette dernière informe la démarche empirique de la recherche.

Le troisième chapitre traite de l'approche méthodologique qui a guidé notre recherche. Notre approche méthodologique de même que les méthodes de constitution et d'analyse du corpus sont d'abord décrits. Puis, le choix et les circonstances entourant l'accès aux terrains, le déroulement de la cueillette des données et l'analyse sont ensuite détaillés.

Le quatrième chapitre présente les données recueillies lors de l'enquête sur le terrain et l'analyse qui en découle. Pour chaque terrain, l'analyse est divisée en deux parties. La première partie décrit de façon plus générale les données et les caractéristiques de l'improvisation, alors que la deuxième partie, plus spécifique, analyse quatre exemples d'improvisation. Pour chaque exemple une analyse des quatre moments, du type et du niveau d'improvisation est proposée.

Le dernier chapitre, finalement, discute plus en détail des résultats obtenus lors de l'analyse des données. Il est d'abord question du potentiel d'improvisation à la radio et à la ville de même que ce qui déclenche le processus dans chaque contexte. Les niveaux d'improvisation décelés dans les deux terrains sont finalement abordés.

1 Problématique

Un intérêt croissant pour l'improvisation organisationnelle s'est manifesté dans les années 1990. Ceci s'est traduit, notamment, par un symposium sur le sujet à l'*Academy of Management* en 1995 de même que par un numéro spécial de la revue *Organization Science* en 1998 (Crossan; Hatch; Mirvis; Weick). Cet intérêt pour l'improvisation s'inscrit dans une volonté de concevoir l'organisation comme un lieu d'adaptation et de changement continu (Orlikowski, 1997; Weick & Quinn, 1999). Les recherches sur l'improvisation visent alors à démontrer comment ce processus peut constituer une technique (Crossan, 1998) ou une ressource (Weick, 1998) pour les membres de l'organisation, à la fois dans les situations courantes (développement de produits, absence de règles, etc.) et dans les situations extrêmes (urgences, changements radicaux) auxquelles ils font face.

Une revue de la littérature nous a permis de constater à quel point les définitions et les modes d'appréhension de l'improvisation varient d'une étude à l'autre. Deux tendances générales caractérisent le corpus sur le sujet. La première présente l'improvisation comme un outil de gestion, une technique dont l'émergence est provoquée par le biais d'exercices (Crossan, 1998; Mirvis, 1998 ; Perry, 1991). Les chercheurs s'adressent alors aux gestionnaires et leur proposent des exercices d'improvisation à pratiquer. Ces exercices ont pour objectif d'augmenter la productivité et la cohésion dans le travail d'équipe en proposant des recettes pour l'introduction efficace de l'improvisation dans les pratiques de travail. La seconde tendance, pour sa part, considère l'improvisation comme une ressource, une qualité tacite propre à l'être humain et à toute forme d'organisation (Cunha & al., 1999; Hatch, 1997; Moorman & Miner, 2001; Weick, 1998). Il s'agit, pour ces auteurs, d'étudier l'improvisation

organisationnelle telle qu'elle émerge des activités de travail des membres d'une organisation.

1.1 Notre perspective de l'improvisation organisationnelle

Notre démarche de recherche et notre conceptualisation du processus d'improvisation s'inscrit davantage dans la tendance descriptive que prescriptive. Dans le cadre de cette étude, nous avons retenu la définition suivante du processus: l'improvisation organisationnelle peut être définie comme une action conceptualisée et exécutée simultanément par une organisation et/ou ses membres, qui puisent dans leurs ressources matérielles, cognitives, affectives et sociales pour la réaliser (Cunha & al., 1999). Nous considérons que cette définition inclut les principales caractéristiques de l'improvisation organisationnelle soit son rapport à la temporalité, son caractère processuel, ses dimensions individuelle et collective, son rapport au contexte, aux ressources et aux compétences de l'individu et du groupe.

Dans les études sur l'organisation, la valorisation d'une perspective mécaniste (Taylor, 1911; Weber, 1946; March & Simon, 1958) a fait en sorte que la recherche s'est longtemps intéressée aux notions de structure, de coordination et de contrôle, éclipsant ainsi de son champ d'analyse les individus, les relations, le processus de créativité et d'innovation. Cette perspective conçoit donc l'organisation comme une réalité concrète et objective et s'avère pertinente pour comprendre et gérer une organisation dont l'environnement est stable et prévisible. Une vision mécaniste de l'organisation, cependant, peut créer des organisations qui s'adaptent difficilement au changement continu vécu par leurs membres. Elle peut contraindre la créativité et manquer de flexibilité face à l'innovation. Les diverses approches qui s'inscrivent dans la vision mécaniste de l'organisation mettent d'avantage l'accent sur la communication formelle, dont les fonctions essentielles sont le commandement, le contrôle et la coordination à travers la transmission de messages.

Dans les études en communication organisationnelle, les perspectives interprétative et constructiviste se sont graduellement imposées. Le constructionnisme s'inspire des travaux de Garfinkel (ethnométhodologie) et de l'interactionnisme symbolique en postulant que la réalité sociale est construite dans les activités quotidiennes et les interactions. Les tenants de cette approche tentent de comprendre quels éléments de l'interaction rendent cette dernière si importante dans la constitution de la réalité sociale. L'organisation est alors vue comme un processus dynamique par lequel le sens est construit à travers les interactions sociales. Ce qui survit à l'interaction a été problématisé de diverses façons par les tenants de l'approche constructiviste. L'organisation, dans cette approche, est notamment définie comme un système d'interprétation (Daft, 1984), un lieu de construction et de destruction de sens (Gray, 1985) ou un processus de structuration (Giddens, 1987). Malgré le fait qu'elles proposent différentes définitions de l'organisation, ces perspectives accordent toutes une importance centrale aux individus et aux actions qu'ils posent. La communication est alors perçue comme l'élément constitutif clé de l'organisation.

La perspective que nous privilégions s'inscrit dans cette tendance à conceptualiser l'organisation comme un processus dynamique. Elle implique une vision de la communication qui dépasse la transmission de messages. En ce sens, notre étude s'intéresse à ce qui se passe dans l'interaction qui, ultérieurement, donne lieu à ce qui lui survit (procédures, lois, objets). À notre avis, la communication est l'élément constitutif clé par lequel l'organisation est définie et redéfinie. Cette conception vient du passage, en communication organisationnelle, d'une vision de la communication comme élément périphérique à toute organisation, à une perspective qui la place au cœur de l'organisation en train de se faire (Mumby, 1996, p.60).

Dans cette perspective, davantage de recherches sur l'improvisation pourraient nous permettre de mieux comprendre la présence d'idées qui, d'emblée, paraissent opposées (souvent qualifiées de paradoxes), mais qui sont plutôt inter reliées dans l'organisation en train de se faire.

Improvisation is a mixture of the precomposed and the spontaneous, just as organizational action mixes together some proportion of control with innovation, exploitation with exploration, routine with non-routine, automatic with controlled (Weick, 1998, p.551)

Weick (1998) explique que devant ces dichotomies, de nombreux chercheurs sont tentés de choisir un camp plutôt qu'un autre, alors que pour mieux comprendre l'organisation, il faut considérer que ces éléments existent simultanément. Ainsi, pour éviter de tomber dans le piège des caricatures, il propose de considérer les nuances entre ce qui est planifié et émergent, par exemple.

Cette tension constante est à la base de notre réflexion sur le lien entre l'improvisation et l'organisation. Nous soutenons que l'improvisation permet de mieux comprendre le potentiel créatif, spontané et intuitif de l'activité humaine. L'improvisation dans les arts met en relief le fait que l'improvisation permette au groupe de coopérer, de s'adapter, d'apprendre et de construire un environnement auquel il donne un sens. Or, dans la vie organisationnelle l'improvisateur se heurte au cadre plus rigide du système social ou de cette même organisation qu'il contribue à créer.

The tension between script and improvisation is found throughout our lives, not only in conversations. Our drive to be creative is often opposed by fixed structures [...] By focusing on the structure of our lives, we end up neglecting the creativity and freedom that we are all capable of. Structure is static and stable; improvisations are flowing and open-ended (Sawyer, 2001, p.3)

Ainsi, notre contribution sera plus importante en considérant la présence simultanée de concepts qui, en organisation, semble à priori opposés. Comment liberté et règles, discipline

et flexibilité, créativité et procédures peuvent-ils coexister? Quelle est la place de l'improvisation dans un monde qui par définition tend à l'exclure? Nous considérons d'ailleurs qu'une plus profonde compréhension du rôle de l'improvisation en organisation nous permettra de mieux comprendre comment des individus appelés à travailler ensemble communiquent et contribuent ainsi à construire l'organisation.

1.2 Notre étude sur l'improvisation organisationnelle

Notre étude poursuit deux objectifs. Le premier vise à analyser le processus d'improvisation tel que décrit dans la littérature pour en dégager une compréhension plus profonde. Certains auteurs utilisent la métaphore de l'improvisation en jazz pour aborder l'organisation (Bastien, 1992; Hatch, 1999; Humphreys, 2002; Weick, 1998), alors que d'autres privilégient la métaphore théâtrale (Crossan, 1998; Crossan & Sorenti, 1997 ; Moss Kanter, 2002). Dans chacune des définitions attribuées au processus, certaines caractéristiques sont valorisées et d'autres sont occultées. Ainsi, la première partie de notre recherche consiste en une revue de la littérature sur l'improvisation qui permet de dégager un ensemble de caractéristiques du processus :

We need to engage in a dialogue about the definition [...] we need to question whether there are other critical characteristics that we need to consider, as well as to generate a better understanding of the characteristics presented here (Crossan, Sorenti, Marc, 1997, p.175)

Cette partie de notre démarche a donc pour objectif de mettre en évidence la complexité du processus et de mieux en comprendre les caractéristiques. Pour obtenir des données plus riches, nous ne nous sommes pas limités à la littérature sur le lien entre l'improvisation et l'organisation. Nous avons également puisé nos données dans la littérature sur l'improvisation artistique, car elle renferme des données sur le processus et elle a alimenté les études sur l'improvisation organisationnelle.

Le deuxième objectif de notre étude vise à mettre en parallèle notre revue de la littérature avec la réalité concrète des organisations. À notre avis, il était impératif d'aller voir à la source, la place de l'improvisation en organisation. Aller voir l'improvisation en action nous permet en effet d'obtenir des données concrètes sur la manière dont le processus se manifeste. Nous comprenons mieux ses caractéristiques et son rôle dans les activités quotidiennes et cela permet également de combler le manque de données empiriques sur l'improvisation organisationnelle dans la littérature. Les quelques études empiriques que nous avons recensées (Brown & Eisenhardt, 1997 ; Moorman & Miner, 1996, 1998, 2001; Orlikowski, 1997; Weick, 1993a) soulignent en effet la multitude de pistes de recherche qui demeurent inexplorées ou qui requièrent un approfondissement: l'apprentissage de l'improvisation, l'impact de l'improvisation sur d'autres processus organisationnels, les risques liés à l'improvisation, le rôle et la place accordée à l'improvisation selon le milieu organisationnel.

Nous avons réalisé une étude comparative du processus d'improvisation tel qu'il se manifeste dans les activités de deux organisations. Nous avons choisi deux situations qui font contraste dans leurs objectifs et leur secteur d'activité dans le but de voir comment l'improvisation s'insère dans les situations extrêmes et courantes. Nous sommes donc allés voir comment le processus d'improvisation se manifeste dans les activités des animateurs d'une station de radio et dans celles des cadres intermédiaires d'une organisation publique. Il s'agissait de voir comment les individus réagissent aux situations imprévues et comment la communication leur permet d'improviser collectivement. L'organisation publique vit une situation de changement organisationnel, donc une situation hors du quotidien, alors qu'à la radio, le travail se fait comme d'habitude, mais l'organisation mise davantage sur le dynamisme et la créativité. Par cette analyse comparative nous cherchions à voir si nous pouvions dégager des

caractéristiques différentes d'une situation à l'autre. Cette démarche nous a permis d'enrichir notre analyse de l'improvisation organisationnelle.

Par le biais de cette étude, nous avons tenté de contribuer à la recherche en nous intéressant à la place de l'improvisation dans les activités de communication des membres de deux organisations. En ce sens, nous avons soulevé la question de recherche suivante : *Qu'est-ce qui caractérise le processus d'improvisation et comment se manifeste-t-il dans les activités de travail des animateurs d'une station de radio et de celles des cadres intermédiaires d'une organisation du secteur public?*

Par cette analyse nous avons vu que le processus se manifeste différemment d'une situation à l'autre, surtout en ce qui concerne les objectifs de l'improvisation, ses niveaux et ses résultats.

L'improvisation est radicalement subversive : elle ne fait pas la révolution en remplaçant certaines structures par d'autres, mais son pouvoir réside dans le dynamisme éphémère par lequel elle change la vision de la vie

J.-F. De Raymond

2 Revue de la littérature et cadre théorique

Cette section débute par une analyse des deux métaphores dominantes dans l'étude du lien entre l'improvisation et l'organisation, soit la métaphore du jazz et la métaphore de l'improvisation théâtrale. Ces dernières sont ensuite mises en relation avec les caractéristiques de l'improvisation organisationnelle et, finalement, un modèle du processus est proposé.

2.1 L'improvisation artistique

La métaphore de l'improvisation en jazz est sans aucun doute la plus couramment exploitée dans les études sur l'improvisation organisationnelle. Quoique moins répandue que la métaphore du jazz, la métaphore de l'improvisation théâtrale a également servi de source d'inspiration pour ces études. En jazz et au théâtre, l'improvisation constitue souvent un but visé par les participants. Le processus est conscient et explicite, ce qui fait que ses caractéristiques sont plus facilement observables pour le chercheur. Ainsi, bien que ces deux formes d'expression artistique diffèrent des interactions qui ont lieu dans le contexte organisationnel, on peut tout de même en dégager différentes facettes du processus d'improvisation. Bien que l'improvisation ne soit pas perçue et ne se développe pas de la même manière dans les deux contextes, il s'agit d'une activité à laquelle s'adonne tout être humain, à des degrés et dans des objectifs différents. En ce sens, l'étude de ces deux métaphores permet de dégager certaines caractéristiques fondamentales du processus d'improvisation.

L'étude de l'improvisation artistique nous permet de mieux comprendre certaines caractéristiques du travail en groupe. Certains chercheurs ont analysé les processus de coopération et la performance improvisée dans un groupe de jazz (Bastien, 1988, 1992), le rôle de l'écoute, de l'adaptation et du rythme dans le jazz (Berliner, 1994), le rôle du meneur de jeu dans l'improvisation (de Raymond, 1980), les relations de pouvoir entre les improvisateurs, le rôle de l'auditoire et du coaching dans l'improvisation théâtrale de groupe (Spolin, 1963), l'importance de la notion de jeu dans les arts et la vie quotidienne (Nachmanovitch, 1990).

Comme l'improvisation se retrouve à différents degrés dans toute forme d'expression artistique, les définitions, conséquemment, varient d'un art à l'autre. Dans cette étude, nous nous intéressons davantage à l'improvisation en jazz et au théâtre, car ce sont surtout ces formes qui ont inspiré les études sur l'improvisation en organisation. Lorsque l'on observe les différentes définitions de l'improvisation dans la littérature sur le théâtre et le jazz, recensées dans le tableau 1, on remarque d'emblée que peu d'auteurs proposent une définition claire du processus. Les auteurs privilégient en effet une description ouverte de l'improvisation et de ses différentes facettes, plutôt que de synthétiser un processus aussi complexe en une seule définition. Néanmoins, les différentes caractéristiques de l'improvisation que nous aborderons dans la présente section sont tout de même évoquées par les différents auteurs.

Différentes définitions mettent l'accent sur un ou plusieurs aspect de l'improvisation (voir tableau 1, p.13). Par exemple, De Raymond (1980) et Diamond & Lefkoff (1998) insistent d'avantage sur le caractère instantané et spontané de la performance improvisée, tandis que Freeman (2000), Monson (1996), Powers (1981) et Suhor (1986) mettent la communication au cœur du processus d'improvisation, alors que l'importance de la créativité et le caractère flexible de la structure qui sous-tend la performance improvisée est mise en évidence entre

autre par Sawyer (2001) et Young (2000). Parmi ces définitions, celle qui se rapproche le plus de notre conceptualisation de l'improvisation est sans contredit celle de Berliner (1994). En effet, sa définition prend en considération le recours à une structure flexible et à des éléments préétablis pour guider l'action (Young, 2000), le rôle particulier de la temporalité (Nachmanovitch, 1990), le caractère créatif de la performance (Sawyer, 2000) et la nécessité d'avoir recours au bricolage pour improviser (Spolin, 1963).

Ces définitions de l'improvisation au théâtre et en jazz, nous permettent de dégager quatre des caractéristiques principales du processus : la structure flexible, le rapport particulier à la temporalité, la créativité et le bricolage. Nous aborderons plus en détail ces différentes facettes du processus dans la section qui suit.

2.1.1 Une structure flexible pour guider l'action

L'improvisation en jazz a souvent été définie comme une performance complètement spontanée, c'est-à-dire une performance exécutée sans référence à des directives, un plan ou des performances passées. Young & Matheson (2000) considèrent cette définition trop restrictive. Certes, une performance entièrement spontanée est une improvisation. Mais la plupart des performances improvisées se basent plutôt sur un ensemble d'éléments tels que les arrangements ou les pratiques. Le fait que ces éléments ne déterminent pas nécessairement ce qui va se passer lors de la performance distingue cependant l'improvisation de l'interprétation, par exemple. L'improvisation n'est pas déterminée par la manière dont une performance est interprétée ou composée, mais plutôt par la relation entre la partition et la performance réalisée (Gould, 2000, p.145).

Tableau 1 : Les définitions de l'improvisation artistique

Auteur	Définitions	Contexte
Berliner (1994)	«Improvisation involves reworking precomposed material and design in relation to unanticipated ideas conceived, shaped and transformed under the special conditions of performance, thereby adding unique features to every creation» (p.241)	Jazz/Empirique
Brown (2000)	«The improviser He must produce on-the-spot responses to something unalterable, namely, the music already laid down; and his responses continually force further choices.» (p.114)	Jazz
De Raymond (1980)	«L'acte qui contracte dans l'instant ce qui s'étale habituellement entre la conception (ou la composition) et l'exécution ultérieure; le délai entre les deux étant supprimé par l'immédiateté de cet acte [...] L'improvisation est une réponse mais aussi une pratique inventive immédiate où on cherche à atteindre un objectif par la mise en oeuvre des seuls moyens alors disponibles» (p.15)	Philosophie
Diamond & Lefkoff (1998)	«Improvisation means spontaneously and immediately responding to a challenge. In its theatrical context, improvisation is an exploration technique» (p.21)	Théâtre
Freeman (2000)	«Through improvised musical interactions-wordless conversations-they adapt their respective roles to one another as they communicate cues and exchange musical ideas. Musical improvisation transforms social interaction into a spectator sport as musical forms provide audible and entertaining evidence of emergent social processes.» (p.77)	Musique
Gould & Keaton (2000)	«Improvisation, however, does not arise from the way a performance is interpreted or a work is composed; Rather, it is a relation between the score and the performance event. Improvisation is conceptually independent of spontaneity» (p.145)	Musique
Monson (1996)	«I compiled from my discussions with musicians: jazz as musical language, improvisation as musical conversation, and good improvisation as talking or saying something» (p.73)	Jazz
Nachmanovitch (1990)	«We improvise when we move with the flow of time and with our own consciousness, rather than with a preordained script or recipe» (p.17)	Arts
Powers (1981)	«Role improvisation is defined as the extent to which the organisation and meaning of roles are invented by the people immediately involved in a relationship» (p.289)	Sociologie
Sawyer (2000)	«In improvisational performance, the creative process is the product; the audience is watching the creative process as it occurs» (p.149)	Théâtre
Sawyer (2001)	«Improvisations are free-flowing and open-ended» (p.11)	Théâtre/Empirique
Spolin (1963)	«Playing the game; setting out to solve a problem with no preconception as to how you will do it; permitting everything in the environment (animate or inanimate) to work for you in solving the problem; it is not the scene, it is the way to the scene» (Spolin, 1963, p.383-384)	Théâtre
Suhor (1986)	«There is greater mystery in the order that is struck in improvisational form. The generative principles underlying them are far more puzzling. In the spontaneous expositions of everyday talk and jazz improvisation, the normal performer rarely invents with the deliberate intention of providing an instance of a defined structure [...] both talk and jazz improvisation are set in motion rather unselfconsciously, with self-expression and communication rather than genre fulfillment as goals» (p.134-135)	Jazz
Young & Matheson (2000)	«We suggest that an improvised performance is one in which the structural properties of a performance are not completely determined by decisions made prior to the time of the performance» (p.127)	Jazz

L'improvisation théâtrale, pour sa part, implique que l'on réponde spontanément et immédiatement à un défi ou un problème imposé par la scène en cours. Elle se manifeste de diverses manières au théâtre, soit comme exploration technique, à travers les jeux théâtraux (Spolin, 1963) ou même comme activité dans les ligues d'improvisation. Tout comme l'improvisation en jazz, l'improvisation théâtrale repose sur un ensemble de règles, de ressources et de conventions.

L'improvisation en jazz est ancrée dans le présent, mais certains paramètres lui sont attribués. Il s'agit d'ailleurs d'un processus de créativité spontanée bien préparé (Hagberg, 2000, p.96) et cette préparation se fait par divers moyens et outils. Les musiciens pratiquent, entre autres, les arrangements populaires puis essaient ensuite de créer leurs propres arrangements en se basant sur les performances d'autres artistes et sur la théorie musicale. Le degré de planification et de contraintes qui entre dans la préparation de la performance varie selon les groupes et leurs membres. Les arrangements, c'est-à-dire l'introduction d'éléments précomposés, donne une forme ou une base à la performance. Ces arrangements permettent de réduire les risques associés à l'improvisation collective (Berliner, 1994, p.289).

Les arrangements sont dirigés et coordonnés par un langage spécifique qu'on appelle les *indices*. Ceux-ci permettent à un musicien, par exemple, de connaître le tempo d'une chanson par inférence à partir de l'initiation de la mélodie faite par le soliste. Ce type d'*indice* est musical ou sonore (on les retrouve beaucoup dans le free jazz). Les musiciens utilisent aussi des *indices* non-verbaux comme de lever légèrement l'instrument pour signaler la fin d'un solo. Quand les musiciens sont contraints physiquement par leur instrument, ils peuvent bouger la tête ou les yeux (Berliner, 1994, p.312).

En improvisation théâtrale, les règles et la structure de l'improvisation agissent comme un guide. Les acteurs créent collectivement une trame narrative qui guidera le dialogue subséquent, mais cette trame narrative est toujours changeante et émerge des actions de tous les comédiens (Sawyer, 2000, p.152). L'improvisation a toujours lieu à l'intérieur d'une structure plus ou moins flexible et, comme en jazz, les acteurs se basent sur des éléments préfabriqués (expériences passées, clichés, personnages caricaturaux, etc.) alors qu'ils créent de la nouveauté dans leur performance (Sawyer, 2000, p.157). Au début d'une scène improvisée, il se peut qu'il n'existe pas de trame narrative (comme dans le cas d'une improvisation libre dans une ligue d'improvisation), mais en l'espace d'environ une minute, de nombreux paramètres se sont déjà établis au fil des propositions verbales et physiques faites par les acteurs. À ce point, les acteurs se sont créé un problème et ils passeront le reste de la scène à essayer de le régler. Selon Sawyer, le processus créatif est une constante quête d'équilibre entre trouver un problème et le régler, pour ensuite trouver un autre problème à partir de la résolution de problème précédente (Sawyer, 2000, p.158). En plus des éléments préfabriqués, les improvisateurs utilisent également des conventions partagées, pour faciliter les interactions au sein du groupe et avec le public (Sawyer, 2000, p.157). Les règles et paramètres qui encadrent les interactions en improvisation théâtrale varient selon la nature de l'activité (jeux théâtraux, explorations, ligue d'improvisation, etc.). Dans le cas des ligues d'improvisation, par exemple, le nombre de joueurs, le thème, la durée de l'improvisation, l'absence d'objets, de décors et de costumes en constituent des exemples précis. Selon Spolin, les techniques du théâtre sont loin d'être sacrées. L'immédiateté de la communication est bien plus importante que la méthode utilisée (Spolin, 1963, p.14).

Outre les paramètres, l'improvisation constitue une extension des ressources et des compétences que l'individu a acquises (Crossan, 1998, p.593). Les ressources dans lesquelles

les individus puisent pour improviser sont de quatre ordres : matériel, social, cognitif et affectif. Sur le plan individuel, elles comprennent, entre autres, la connaissance du médium (instrument de musique ou jeu théâtral), la capacité d'adaptation et de spontanéité de l'individu, de même que sa tolérance face au risque et aux erreurs. Plus l'individu est expérimenté et apte à s'abandonner à l'expérience, plus il a de chances de contribuer à la création d'improvisation de qualité. C'est ce que Spolin appelle l'*experiencing*, c'est-à-dire la pénétration totale dans l'environnement, l'implication de l'improvisateur à tous les niveaux : intellectuel, physique et intuitif, le dernier étant le plus négligé (Spolin, 1963, p.3). Pour Spolin, la capacité à improviser au théâtre se développe par l'entremise de jeux théâtraux. Les acteurs deviennent alertes et prêts à toute éventualité dans le jeu au fur et à mesure qu'ils apprennent à répondre simultanément aux événements aléatoires qui surviennent durant le jeu. Plus l'acteur s'investit dans la *résolution de problèmes* qu'exige le jeu, plus il grandit dans son art (Spolin, 1963, p.5). Les jeux l'aident à développer cette spontanéité.

Les compétences, le savoir et les ressources peuvent également être accumulées collectivement. Par exemple, dans une étude portant sur un concert de jazz improvisé, Bastien & Hostager (1988; 1992) démontrent comment un groupe de jazz dans lequel les musiciens se connaissent peu et n'ont jamais joué ensemble peut se bâtir un répertoire d'expériences passées et une histoire commune, lui permettant d'improviser de manière cohérente. Cette improvisation donne d'ailleurs lieu à la création d'une chanson entièrement nouvelle à la fin du concert.

2.1.2 La temporalité en improvisation

En plus de puiser dans son répertoire de ressources, l'individu ou le groupe est toujours guidé vers un but qui déclenche le processus d'improvisation (Weick, 1998, p.546). Par exemple,

dans le cas d'une ligue d'improvisation, le meneur de jeu établit un certain guide à l'intérieur duquel les individus vont improviser (thème, nombre de joueurs, durée de l'improvisation).

L'improvisation est souvent définie par sa dimension temporelle. Le mot *spontanéité* est celui qui est le plus fréquemment associé aux exigences temporelles de l'improvisation. Selon la définition du concept d'improvisation proposée par de Raymond dans son livre *L'improvisation: contribution à la philosophie de l'action* (1980), l'importance de la dimension temporelle de l'improvisation est manifeste, entre autre par les mots *instant*, *immédiateté* et *immédiate* :

L'acte qui contracte dans l'instant ce qui s'étale habituellement entre la conception (ou la composition) et l'exécution ultérieure; le délai entre les deux étant supprimé par l'immédiateté de cet acte [...] L'improvisation est une réponse mais aussi une pratique inventive immédiate où on cherche à atteindre un objectif par la mise en oeuvre des seuls moyens alors disponibles (de Raymond, 1980, p.15)

Selon Nachmanovitch, de plus, il n'existe que le temps réel en improvisation. En effet, l'inspiration, l'élaboration et la réalisation de la musique, la mise en acte de la musique et la communication avec le public se réalisent tous dans le même cadre temporel. Il ajoute, de plus, que la mémoire, l'intention et l'intuition, qui relie l'improvisateur à un passé, un présent et un futur, sont fusionnés dans ce même cadre (Nachmanovitch, 1990, p.18).

Il s'agit donc d'un processus qui implique de l'action en temps réel, faite avec spontanéité et intuition. Quoique pertinente, la définition de l'improvisation par la seule dimension temporelle ne suffit pas à rendre compte de la complexité du processus. En effet, pour qu'il y ait occurrence d'improvisation, l'action doit être empreinte d'un degré de créativité et l'improvisateur, compte tenu des exigences temporelles liées au processus, doit être apte à puiser dans les ressources dont il dispose pour réaliser ses objectifs.

2.1.3 La créativité collective

La création, est un élément indissociable de l'improvisation. L'improvisation implique la création de nouveauté et elle peut se manifester à divers niveaux, soit de l'interprétation de quelque chose de préexistant jusqu'à l'improvisation transformationnelle, qui est une création du début à la fin. L'improvisation implique toujours un certain degré de création, mais cette caractéristique ne suffit pas à définir l'improvisation en ce sens où la création peut avoir lieu sans improvisation, elle peut suivre un plan formel, par exemple.

Lors d'improvisation en groupe, des thèmes sont lancés pour provoquer une tension qui conduit à une création où tous les musiciens improvisent autour du meneur. En effet, quand les musiciens improvisent, ils modifient radicalement des portions de la mélodie ou remplacent des segments avec de la création nouvelle, qui n'a peu ou même aucune relation avec la mélodie initiale. Improviser, c'est donc s'engager dans des activités qui dépassent la paraphrase, l'ornementation ou même la modification (Weick, 1998, p.545). Pour Berliner, l'improvisation en jazz implique que l'on retravaille des éléments précomposés en lien avec des idées non-anticipées qui sont conçues, façonnées et transformées sous les exigences particulières de la performance, ce qui ajoute des caractéristiques uniques à la création (Berliner, 1994, p.241).

L'improvisation collective met en scène une situation d'interdépendance sociale riche en interactions (de Raymond, 1980, p.75). En s'associant avec d'autres, l'individu participe à la création collective de son environnement, que ce soit un projet, une pièce de théâtre ou une chanson: «During collective improvising, the activities of creating, listening, and evaluating become integral parts of the same process» (Berliner, 1994, p.387).

Plusieurs caractéristiques de l'improvisation collective peuvent être mises en parallèle avec le travail d'équipe en milieu organisationnel. Au théâtre, par exemple, l'équilibre entre la proposition individuelle et l'accueil collectif est mis en évidence (de Raymond, 1980, p.163). L'improvisation d'un acteur dépend toujours de ses partenaires. S'il ne maîtrise pas l'art de l'opportunité pour répliquer ou pour lancer une proposition qui permette à l'autre de mettre en valeur ses réparties, le jeu devient sans intérêt ni nouveauté (de Raymond, 1980, p.185). L'improvisation théâtrale met également en relief la nécessité pour chaque membre d'une équipe de savoir s'adapter rapidement. En effet, si l'autre réagit autrement que ce à quoi un membre s'attendait, manifeste un sentiment qui ne correspond pas au sien dans l'instant, ou devance sa réplique, le jeu requiert du membre qu'il s'adapte spontanément à la situation imprévue (de Raymond, 1980, p.185). En fait, c'est à travers la communication que la création d'une scène peut avoir lieu (Sawyer, 2000, p.155).

Le jazz, pour sa part, met en évidence la tension inhérente entre la dimension individuelle et collective du processus. D'un côté, l'esthétique de la musique est assurée par l'originalité et la capacité de chaque individu à innover, mais de l'autre côté, les expériences de créativité musicale optimales requièrent la participation de tous les membres et la cohésion au sein du groupe (Monson, 1996, p.66). Dans un groupe de jazz en train d'improviser, ce ne sont pas que des instruments qui interagissent, mais des personnalités bien distinctes (Monson, 1996, p.26). L'improvisation en jazz est un long processus de prise de décision par les musiciens, c'est pourquoi l'écoute est essentielle pour répondre et participer adéquatement aux différentes actions musicales qui sont menées par les autres musiciens.

Chaque partie du groupe en train d'improviser a un rôle à jouer, mais celui-ci demeure flexible face aux exigences de la performance. Les différents rôles assumés par les musiciens dans un groupe de jazz mettent en évidence l'interrelation des instruments. Bien que certains

soient tentés de croire que leur instrument est le plus important, il est clair que c'est l'équilibre entre ces rôles musicaux complémentaires qui confère au groupe et à la performance sa cohésion (Monson, 1996, p.51). Les rôles et les alternatives d'interactions qui s'offrent aux musiciens prennent tout leur sens dans la manière dont ils disposent de ces ressources et dans les décisions qu'ils prennent lors d'improvisations (Monson, 1996, p.72)

Tout comme dans le cas du jazz, le processus d'improvisation théâtrale repose entièrement sur la communication. C'est ce qui permet d'amorcer une scène et de la développer. Ainsi, nous retrouvons les même caractéristiques associées à la communication entre les improvisateurs : la confiance, l'écoute, la coopération, le processus d'appel et de réponse, etc. Les acteurs doivent aussi se libérer de leur besoin de contrôler les événements et de l'anxiété liée à la création spontanée devant un public. Il s'agit aussi d'être attentif à ce qui s'est passé avant et de puiser dans ce répertoire pour alimenter le moment présent. L'absence d'écoute met en péril la réussite d'une improvisation, car cela nuit grandement à la cohésion.

Les musiciens qui considèrent le jazz comme une forme démocratique d'expression musicale laissent les musiciens dans le groupe exprimer leur propre individualité. Mais cette liberté est limitée par l'interdépendance qui caractérise le groupe. Il faut parfois sacrifier ses propres idées pour qu'il y ait de l'harmonie et qu'une bonne performance émerge. En principe, un leader dans le groupe détermine le guide et les autres musiciens sont libres à l'intérieur de celui-ci. Comme dans toute forme d'organisation, il y a différents types de leaders, et cela a une incidence directe sur la dynamique de groupe et le niveau d'improvisation généré par la performance. En fait, l'autorité et le contrôle du meneur varie autant que le degré de soumission des autres musiciens.

Plusieurs conflits peuvent émerger des groupes et de leurs performances et ces derniers sont négociés à la fois pendant et après les performances. Des problèmes comme des degrés d'aptitude à l'improvisation différents d'un musicien à l'autre par exemple, peuvent survenir dans le groupe. Des solutions d'accommodation et d'adaptation doivent alors être développées. Les leaders du groupe ont alors recours à plusieurs solutions qui vont de l'adaptation du répertoire et des arrangements au démantèlement du groupe et à sa recreation.

Au théâtre, un milieu hautement compétitif crée des tensions artificielles, et quand la compétition remplace la participation, il en résulte des actions compulsives (un acteur peut défendre son statut en rabaissant les propositions de quelqu'un par exemple) (Spolin, 1963, p.10). En fait, lorsque l'individu est valorisé au détriment du groupe, l'improvisation est souvent inégale ou incohérente. Les improvisateurs au théâtre peuvent rencontrer bien d'autres difficultés lorsqu'ils s'engagent dans ce processus collectif. Tout comme dans le cas du jazz, les relations de pouvoir entre les improvisateurs, l'absence d'écoute, des inégalités dans les compétences des acteurs ou un non-respect des règles et conventions (formelles ou informelles) associées à l'activité mettent en péril la qualité de la performance.

Malgré que des groupes formés de gens se connaissant peu puissent improviser (Bastien, 1992), la littérature s'entend sur le fait qu'en général un groupe doit travailler ensemble beaucoup et longtemps pour que cela se produise (Berliner, 1994; Monson, 1996; Nachmanovitch, 1990). Comme l'improvisation constitue une performance en tant réel empreinte de créativité, et que les contraintes temporelles laissent peu de place à la coordination, un groupe qui travaille ensemble depuis suffisamment longtemps, à défaut de pouvoir se replier sur un plan, se base, par exemple, sur ses expériences passées et sa connaissances des forces et des faiblesse du groupe pour improviser.

Mais le fait que les individus qui forment un groupe travaillent ensemble longtemps peut également être la cause de leur séparation. En effet, les membres ne quittent pas les groupes seulement lors de conflits. Ils le font aussi lorsqu'ils ont épuisé tout le potentiel créatif de leur association avec un groupe. En ce sens, le changement de personnel peut être une conséquence normale du processus créatif (Berliner, 1994, p.440).

Dans le cas de l'improvisation théâtrale, le jeu des improvisateurs est associé à un paradoxe manifeste. En effet, bien que l'improvisation collective permette de créer ensemble ce qui sera joué, à la manière des comédiens de la *Commedia dell'arte*, chaque membre du groupe risque de se cantonner dans un rôle dont le jeu et le langage devient rapidement stéréotypé. Le jeu finit par être répétitif et exempt de toute innovation: «Seuls les groupes improvisent, mus par une spontanéité dont la dynamique s'explique comme facilitation sociale, bien qu'elle risque toujours de se congeler dans le conformisme caractéristique des groupements et dans l'organisation qui la régule» (de Raymond, 1980, p.95). Le même danger s'observe dans l'improvisation en jazz où l'improvisation risque de se dessiner comme une décadence de formules et d'effets (de Raymond, 1980, p.134). Ce risque de tomber dans des formules préfabriquées met en évidence la tension constante entre la créativité et la routine.

2.1.4 L'improvisation est une conversation...

L'improvisation est une activité sociale et interactive, tout comme une conversation. Les conversations de tous les jours et l'improvisation ont en commun leur fluidité, leur spontanéité et leur nature imprévisible. L'expérience du jazz, par exemple, s'apparente à celle de l'interaction verbale intensive. C'est une combinaison d'éléments profondément réglés et de révélations surprenantes réunis dans un cadre syntaxique stable (Suhor, 1986, p.135-138). Lorsqu'ils improvisent, les musiciens s'engagent dans une conversation où ils interprètent les idées et les préférences des autres tout en proposant leurs idées. L'expérience accroît la

cohésion (Berliner, 1994, p.363-364). L'idéal du *give and take* consiste à écouter l'autre, le laisser jouer et contribuer.

Monson (1996) explique que lorsque les musiciens parlent du langage du jazz, ils font référence à un système musical et esthétique qui se distingue des autres. Pour l'auteur, ceci s'apparente à la distinction faite par Saussure entre la *langue* (la langue comme système) et *parole* (la langue tel qu'elle est performée). Quand les musiciens comparent le fait de jouer de la musique à l'action de parler, ils mettent l'accent sur le fait qu'il s'agit de communiquer à travers l'acte de la performance musicale (la parole). Quand ils décrivent la musique qu'ils font dans son ensemble comme une «conversation», ils font référence à un type de conversation musicale distinct qui requiert l'écoute attentive des autres participants (la langue). Le caractère interpersonnel de ce processus est clairement mis en évidence par la métaphore de la conversation en ce sens où chacun intervient à son tour et ajoute un élément à l'intervention de l'autre (Monson, 1996, p.85).

Pour l'improvisateur au théâtre, une bonne improvisation consiste en la création d'une histoire qui prend forme au fil des interactions, avec une situation initiale, un élément déclencheur, un développement et une situation finale. À l'intérieur de ce processus, des personnages se définissent et on peut distinguer les protagonistes des personnages secondaires. La progression de la narration peut être imposée par le maître de jeu (il peut indiquer à un personnage de faire une action ou de dire quelque chose, par exemple) ou elle peut être dirigée spontanément par les improvisateurs. Les individus improvisent ensemble (narration, sketch) en acceptant les propositions de leurs collègues et poursuivent la conversation en élaborant ces mêmes propositions. Dans ce processus, un acteur peut agir comme coordonnateur, c'est-à-dire qu'il coordonne les actions qui ont lieu dans la scène.

2.1.5 Bricolage

Le bricolage, finalement est défini comme le fait de faire ce que l'on peut avec les ressources et outils dont on dispose (Weick, 1998, p.545). En ce sens, le bricolage constitue une compétence individuelle clé, nécessaire en situation d'improvisation. Le bricolage, contrairement à la création et à l'adaptation, est indissociable de l'improvisation. Comme l'improvisation est située dans le temps et implique de l'action spontanée, les individus doivent forcément utiliser les ressources dont ils disposent pour supporter leurs interactions (Cunha & al., 1999, p.302). Ainsi, ces trois processus sont tous importants à des degrés différents pour le processus d'improvisation.

L'improvisation est souvent perçue comme un moyen de résoudre des problèmes. Dans le cas de l'improvisation en jazz ou au théâtre, le terme *problème* n'est pas employé au sens péjoratif. La résolution de problèmes est synonyme du fait de jouer le jeu, de poser des défis et de les surmonter. Un problème survient lorsque l'action et le jeu de l'acteur ne sont pas dictés par le script ou le metteur en scène. Selon Spolin, improviser c'est chercher à régler les problèmes qui surviennent sans idées préconçues quant à la manière d'y parvenir, en utilisant tout ce qui est à la disposition de l'acteur dans l'environnement (animé ou inanimé). «L'improvisation n'est pas la scène, mais le chemin qui mène à la scène» (Spolin, 1963, p.383-384). De la même manière, Peplowski décrit ainsi l'improvisation en jazz : «In jazz music, we are always deliberately painting ourselves into corners just to get out of them» (Peplowski, 1998, p.545). Le terme bricolage signifie donc la capacité qu'à un individu de puiser dans les ressources dont il dispose pour répondre aux exigences du moment.

Bien que des paramètres tels que les arrangements encadrent les interactions lors d'une performance par un groupe de jazz, beaucoup de place est accordée à la flexibilité et à la spontanéité créative des musiciens. Pour s'adonner au jazz, il faut alors un certain rapport à

l'imperfection et à l'erreur. Brown (2000) énonce trois paramètres de l'improvisation en jazz qui ont une incidence sur le rapport à l'imperfection. Ceci est mis en évidence par une comparaison entre la composition de musique et l'improvisation. Le compositeur peut effacer certains éléments et les recommencer, alors que l'improvisation ne peut que continuer sa route à partir des pas qu'elle a déjà franchi, c'est ce qu'il appelle la *situation* de l'improvisateur. *Les choix forcés* constituent le deuxième paramètre. Le compositeur peut prendre une pause et recommencer plus tard. L'improvisateur, pour sa part, doit absolument faire quelque chose puisque les processus de composition et de performance sont indissociables, simultanés. Si un musicien prend une pause dans sa performance celle-ci fera partie de la musique qu'il crée. Finalement, *l'absence de script* constitue le troisième paramètre. Bien que le compositeur fasse face lui aussi à une multitude de possibilités, il se réfère à des directives spécifiques (comme celles associées à la composition d'une symphonie, par exemple), alors que l'improvisateur ne peut se fier à ce genre de directives (Brown, 2000, p.114). En mettant ces trois éléments ensemble, on constate que l'improvisateur est constamment appelé à prendre des décisions sur le moment. En ce sens, la nature active et située du processus fait en sorte qu'il est difficile d'en retracer le développement (Hagberg, 2000, p.95-96). Ainsi, pour improviser, il faut s'abandonner à l'expérience et accepter les risques associés à la flexibilité d'une performance.

Lors de l'improvisation collective, les actes de créer, d'écouter et d'évaluer font partie intégrante du même processus (Berliner, 1994, p.387). Le rythme et la capacité de réponse du groupe permettent aux musiciens de dire qu'ils ont réussi leur improvisation. Pour que tous les éléments d'une performance soient coordonnés, il faut que le groupe partage le même sens du rythme, c'est ce qu'on appelle *striking a groove* (Berliner, 1994, p.349). Quand les membres du groupe sont sur le même *groove*, c'est à ce moment qu'on peut atteindre

l'expérience optimale que l'on nomme transcendance ou *flow*. Il s'agit d'un état de communication exceptionnel qui permet aux musiciens de maximiser leurs compétences d'interprétation musicale et d'anticiper le progrès de l'autre. Les musiciens vivent un tel état de communion que l'intensité de la passion investie dans la performance se rapproche de la foi religieuse ou du sentiment amoureux (Berliner, 1994, p.391). Les musiciens maîtrisent alors si bien les aspects structurels de la performance qu'ils abandonnent leur conscience de soi et leur volonté de contrôle pour vivre un moment de créativité intense où les actions entre les musiciens sont parfaitement coordonnées.

Cette expérience peut être vécue dans toute forme d'activité collective. Quoique cette expérience optimale soit plutôt rare, les acteurs qui s'adonnent à l'improvisation ont toujours espoir de l'atteindre. Au théâtre, l'objectif vers lequel toutes les actions du jeu sont dirigées provoque la spontanéité. À travers cette spontanéité, la liberté personnelle est relâchée, et la personne entière, physique, intellectuelle et intuitive est éveillée. Ceci procure suffisamment d'excitation pour que l'acteur se transcende lui-même. Il est libéré et peut faire face aux dangers provoqués par l'inconnu sans avoir peur (Spolin, 1963, p.6). Quand cette expérience optimale est atteinte par les acteurs en train d'improviser et que la scène évolue, un sentiment de plaisir intense est ressenti et partagé (Spolin, 1963, p.27).

L'improvisation, dont nous venons de voir les principales caractéristiques, s'actualise de différentes manières et à différents niveaux et ce, selon le contexte et la nature des activités à l'intérieur desquelles elle se manifeste.

2.2 Les niveaux d'improvisation

On peut déceler différents niveaux d'improvisation et la créativité prend plus ou moins de place dans la performance selon ceux-ci. Weick (1998) s'inspire du jazz pour en dénombrer

quatre. L'interprétation correspond à des libertés mineures et des accents nouveaux. Lorsque la mélodie est retravaillée mais reconnaissable, il s'agit d'embellissement, alors que lorsqu'il y a eu insertion d'une série de notes absentes de l'original, mais que leur relation à ce dernier est claire, les musiciens ont créé une variation. Finalement, lorsqu'il y a improvisation, la mélodie est transformée de façon à ce qu'elle n'ait pas ou peu de ressemblance avec la mélodie originale. Ainsi, l'improvisation peut survenir à l'intérieur d'un cadre relativement rigide, mais aussi à l'intérieur d'un cadre plus flexible et prendre un caractère transformationnel, comme dans le cas du *Free Jazz* ou des *Happenings* (de Raymond, 1980, p.180).

Les arrangements musicaux ont une influence sur le niveau d'improvisation. En effet, comme ils varient de l'interprétation la plus fidèle à la création unique, les arrangements sanctionnent déjà différents degrés d'improvisation avant même que la performance ait débuté. Ceux qui préparent les arrangements dressent le portrait global de la performance et désignent, à l'intérieur de celle-ci, l'opportunité qu'a chaque membre pour improviser. Dans son ensemble, la performance suit un continuum qui va de la performance entièrement improvisée, à la performance partiellement embellie à partir de quelque chose de préexistant, jusqu'à une performance hautement scriptée (Sawyer, 2000, p.158). En art dramatique, parallèlement, l'improvisation peut être un type d'activité qui se manifeste au cours d'une performance (d'une pièce déjà écrite et mise en scène), un exercice permettant aux comédiens de s'entraîner à la spontanéité ou une forme de performance théâtrale (la ligue d'improvisation).

Ces différents types d'improvisation mettent en évidence la complexité du processus. Il est clair que l'improvisation se manifeste à divers niveaux et prend des formes multiples. Ces différents niveaux d'improvisation (de l'embellissement à l'improvisation transformationnelle)

peuvent être mis en parallèle avec le travail en organisation. En effet, on pourrait penser qu'ils peuvent se manifester, selon les exigences du moment, la nature de l'activité ou de la tâche à accomplir et les individus impliqués (Moorman & Miner, 2001 ; Weick, 1998).

2.3 Le rôle de l'auditoire

L'auditoire joue un rôle important tant dans le jazz que dans l'improvisation théâtrale, et il constitue un des paramètres du contexte à l'intérieur duquel l'improvisation a lieu. En improvisation théâtrale, il est clair que sans auditoire, il n'y a pas de théâtre, car tout ce qui est fait (texte, mise en scène, jeu des acteurs, etc.) est fait en fonction du public (Spolin, 1963, p.12). Le public interagit avec les acteurs par ses diverses réactions (rires, applaudissements, silences) et constitue en ce sens une partie intégrante du processus d'improvisation. Ses réactions ont une incidence sur le déroulement de la scène.

Il en est de même pour les musiciens engagés dans une performance devant public, où la présence de l'auditoire peut être considérée à la fois comme une pression et une récompense. Elle rappelle en effet aux improvisateurs que les inventions sont irrécupérables et irréversibles à cause du caractère instantané de la performance. Cette relation est dynamique et variable, car chaque auditoire est différent. Sa composition peut dépendre entre autres du lieu de la performance, du coût d'admission, des heures d'affaires, des politiques de gestion générales, etc. L'auditoire le plus sophistiqué demeure toujours celui composé d'autres musiciens de jazz.

Plusieurs facteurs du contexte de la performance ont une incidence sur celle-ci, comme l'acoustique d'une salle ou la taille et la disposition des sièges. Le niveau de gestion de l'événement détermine en partie la structure de la performance et influence le comportement des artistes et du public.

L'improvisation ne se retrouve pas seulement en art, mais dans toutes les pratiques et les organisations de l'existence sociale; elle se trouve au sein même de ce qui a pour objectif de l'exclure (de Raymond, 1980, p.96). Puisque l'improvisation fait partie de la vie quotidienne, il n'est pas surprenant qu'elle ait fait l'objet de nombreuses études sur l'organisation et sur la communication organisationnelle.

2.4 Improvisation et Organisation

Les métaphores du jazz et du théâtre servent de source d'inspiration pour améliorer la manière dont on parle d'improvisation organisationnelle, elles font réfléchir sur la capacité d'adaptation des membres d'une organisation et, à plus grande échelle, permettent de comprendre l'action collective. La métaphore du jazz de mettre en question la possibilité de jouer avec les structures organisationnelles et les patterns de comportement qu'elles impliquent. Il s'agit de les constituer (interagir avec elles) plutôt que de les réifier (Hatch, 1998, p.567). La métaphore du jazz crée aussi un pont entre les arts et la science en ouvrant les canaux d'une forme de communication esthétique et affective qui a rarement été abordée dans les études sur l'organisation (Hatch, Weick, 1998, p.568). Selon Cunha et Kamoche (2001) que l'on s'inspire de l'improvisation en jazz ou au théâtre, l'improvisation artistique permet de mettre en évidence la manière dont l'improvisation redéfinit le concept de structure en y intégrant les notions de créativité, d'innovation et de changement continu.

2.4.1 Deux perspectives du lien entre l'improvisation et l'organisation

La littérature sur l'improvisation organisationnelle s'est penchée sur divers aspects du processus et présente deux tendances générales dans son appréhension du concept : prescriptive et descriptive. Nous présentons d'abord ces deux tendances de même que leurs définitions du processus, réunies dans le tableau 2 (voir p.35), pour ensuite présenter notre approche et la définition du processus qui sous-tend notre démarche de recherche.

Les définitions de l'improvisation organisationnelle proposées par la littérature en gestion et en communication (voir tableau 2, p.35), qu'elles traduisent une vision prescriptive ou descriptive du concept, insistent toutes sur quatre principaux aspects de l'improvisation soit la structure flexible, la temporalité, la créativité et le bricolage. Ce qui les différencie, cependant, se situe au niveau de leur appréhension de l'improvisation. L'approche prescriptive se sert de l'improvisation comme un outil alors que l'approche descriptive cherche à comprendre le processus et son rôle parmi l'ensemble des processus organisationnels.

La littérature prescriptive considère l'improvisation comme un outil de gestion, une technique dont l'émergence est provoquée par le biais d'exercices (Crossan, 1998; Mirvis, 1998). En effet, les chercheurs s'adressent aux gestionnaires et leur proposent des exercices d'improvisation à pratiquer. Ces exercices ont pour objectif d'augmenter la productivité et la cohésion dans le travail d'équipe. Ces études sont majoritairement théoriques et proposent des recettes pour réussir à introduire efficacement l'improvisation dans les pratiques de travail. L'improvisation artistique est alors vue comme une orientation et une technique pouvant favoriser le renouvellement stratégique d'une organisation (Crossan, 1998, p.593). Les auteurs privilégiant cette approche considèrent que le domaine de la gestion a des leçons à tirer de l'improvisation en musique et au théâtre (Crossan et al., 1996). La présence de l'improvisation en organisation relève alors davantage de la gestion que des actions collectives des membres. En ce sens, ce type de littérature s'oppose à la littérature descriptive, qui considère que les individus improvisent naturellement, à divers degrés, quand la situation le permet ou l'exige (dans le cas d'une urgence, par exemple).

Dans l'approche prescriptive, rares sont les articles qui tentent de mieux cerner le lien entre l'improvisation et l'organisation par des données empiriques. Quelques auteurs ont tout de

même tenté de relever le défi. En 1991, notamment, Perry publie un article sur le rôle de l'improvisation stratégique en organisation en se basant sur l'improvisation dans le jazz. En 1996 et 1997, Crossan & al. publie deux articles sur le lien entre l'improvisation et l'organisation. Ceux-ci visent essentiellement à sensibiliser les gestionnaires au rôle de l'improvisation et à déterminer son apport à l'apprentissage et à la stratégie. En allant observer des pratiques d'improvisation théâtrale, Crossan (1998) définit six sphères de l'organisation les plus susceptibles de bénéficier de l'improvisation soit l'interprétation de l'environnement, l'élaboration de la stratégie, le développement du leadership, le support de l'esprit d'équipe, le développement de compétences individuelles et la création de la culture organisationnelle (Crossan, 1998). Kanter (2002), finalement, s'inspire de deux organisations pour définir la stratégie organisationnelle comme un théâtre improvisationnel (Moss Kanter, 2002). Les définitions de l'improvisation proposées dans la littérature prescriptive reflètent le biais managérial qui la caractérise et insistent généralement sur la dimension temporelle du processus. Par exemple, l'improvisation est définie comme «Spontaneity of action with a high level of intuition» (Crossan & Sorenti, 1997, p.39), «Formulating and implementing strategies together in real time» (Perry, 1991, p.51) ou «Make things up as they go along» (Mirvis, 1998, p.587).

La littérature descriptive, pour sa part, se sert de l'improvisation artistique comme métaphore et source d'idées pour mieux comprendre les interactions dans un contexte organisationnel. Les tenants de cette approche considèrent l'improvisation comme une qualité tacite et prise pour acquis, que l'on retrouve dans toute forme d'organisation en train de se faire et qui se retrouve souvent éclipsée par d'autres artefacts tels que la structure, le contrôle, l'autorité et la planification (Weick, 1998, p.553). Ainsi, cette perspective voit l'improvisation comme une réponse aux exigences de l'environnement et une pratique inventive immédiate où l'on

cherche à atteindre un objectif par l'utilisation des moyens dont on dispose (de Raymond, 1980, p.15). Weick (1998) affirme que la gestion partage des caractéristiques avec l'improvisation dans le jazz: réflexion et action simultanée, création et adoption de règles simultanées, patterns d'attentes en termes de réponses propres à des acteurs (musiciens) qui avancent dans la même direction, etc. L'improvisation organisationnelle, comme celle qui a lieu dans un groupe de jazz, est une activité collective. Elle peut être produite par les activités communes d'individus: «The joint action of the individuals produce a system that we label a collective improvisation» (Moorman & Miner, 1998, p.700).

Comme dans le cas de la littérature prescriptive, la majorité des définitions de l'improvisation en organisation repose sur sa dimension temporelle. Cunha et Kamoche (2001, p.735), notamment, définissent l'improvisation comme la conception des actions à mesure qu'elles se déploient, agir sans le bénéfice d'un plan élaboré. Moorman et Miner (1998, p.698), de plus, considèrent l'improvisation comme la convergence de la composition et de l'exécution dans le temps. Elles ajoutent que plus la conception et l'implantation d'une activité sont rapprochées dans le temps, plus l'activité est improvisationnelle. Cette conception de l'improvisation met en évidence le degré de simultanéité qui existe entre la conception et l'implantation.¹ La définition de l'improvisation proposée par Moorman et Miner évolue entre 1998 et 2001. En effet, en 2001, suite à une enquête sur le terrain, elles redéfinissent l'improvisation comme la fusion matérielle et délibérée du design et de l'exécution d'une production nouvelle (Moorman & Miner, 2001, p.314). Autrement dit, la production a un impact sur la composition qui dépasse la seule dimension temporelle.

¹ Traduction libre de la définition suivante: «The more proximate the design and implementation of an activity in time, the more the activity is improvisational. This view of improvisation is primarily temporal, with a focus on the degree of simultaneity of composition and implementation.» (Moorman & Miner, 1998, p.698).

Barrett (1998) considère l'importance de la créativité et de l'indétermination dans sa définition de l'improvisation: «Improvisation involves exploring, continual experimenting, tinkering with possibilities without knowing where one's queries will lead or how action will unfold» (p.606). Weick (1998) affirme cependant que l'improvisation n'est pas entièrement indéterminée. Ainsi, l'improvisation organisationnelle est affectée par le contexte, les expériences passées et les associations entre les improvisateurs et ce, peu importe le niveau d'improvisation et l'improvisateur. Pour Weick (1998), l'improvisation est une activité guidée par les schèmes d'actions passées, découverts rétrospectivement (p.546-547).

La littérature descriptive sur l'improvisation a donné lieu à quelques études empiriques où les chercheurs ont tenté d'observer les incidences des actes improvisationnels en organisation. Bastien et Hostager, quant à eux, ont tenté de comprendre le processus de coopération dans un concert de jazz improvisé (1988) et le lien entre l'improvisation et le processus d'innovation organisationnelle (1992). L'étude de Barley (1986) sur l'intégration d'une nouvelle technologie dans deux unités de radiologie lui a permis de constater que les individus peuvent s'improviser un nouveau rôle en situation de changement. Weick (1998), en plus de ses articles théoriques sur le jazz comme métaphore de *l'organizing*, a réalisé des études empiriques sur le rôle de l'improvisation dans les situations d'urgence (Weick 1991; 1993). Orlikowski et Hofman (1997) ont développé un modèle improvisationnel qui permet de considérer le changement technologique comme un processus continu qui passe par différentes phases (planifiée, improvisée, saisie d'occasion, etc.). Moorman et Miner, de plus, ont réalisé plusieurs études empiriques sur l'improvisation organisationnelle. Ces enquêtes leur ont permis, entre autre, de comprendre la relation entre l'improvisation et l'apprentissage dans des activités de développement de produits (Moorman & Miner, 1996 ; Moorman & Miner, 2001) et les incidences positives et négatives de l'improvisation sur la mémoire

organisationnelle (Moorman & Miner, 1998). Finalement, elles ont constaté que le contexte dans lequel l'improvisation a lieu influence les bienfaits et les risques qui y sont associés. Elles affirment alors que davantage d'études empiriques sur les facteurs contextuels qui peuvent avoir des incidences sur l'improvisation apporterait une contribution significative à la recherche sur le sujet (Moorman & Miner, 2001, p.328). Towse et Flower (1993), finalement, se sont penchés sur le niveau d'interaction dans une situation d'improvisation de groupe.

Ces études ont également mis en évidence la place accordée à l'improvisation dans le milieu organisationnel et sa relation avec les autres processus, tels que l'apprentissage. Les incidences que peut avoir la facilitation de l'improvisation sur l'émergence et la nature du processus ont aussi été étudiées. En effet, certaines des entreprises étudiées ont développé des compétences en improvisation, ce qui permet de générer et de faciliter l'improvisation. Une des compagnies étudiées par Moorman et Miner (2001), par exemple a développé des compétences pour générer de l'improvisation. Elle alloue du temps à l'intérieur duquel l'improvisation peut survenir et elle utilise des sessions d'idéation pour produire de l'improvisation. Les produits de l'improvisation individuelle sont aussi conservés et réutilisés dans d'autres contextes. L'improvisation générée dans ce contexte sera de nature différente que celle générée spontanément, sans être facilitée.

Les auteurs de ces études, dans l'ensemble, affirment qu'il est nécessaire de réaliser davantage d'études sur l'improvisation, surtout dans des contextes remplis d'opportunités pour improviser. La théorie sur le sujet pourrait être approfondie par des données empiriques recueillies lors d'études qualitatives, qui permettent d'explorer la dimension subjective du sujet (Hatch, 1997, p.187).

Tableau 2 : Les définitions de l'improvisation organisationnelle

A. Les définitions de l'improvisation organisationnelle selon l'approche prescriptive		
Auteur	Définitions	Fondement
Crossan & al. (1996)	«ideas emerge in new and creative ways not planned by the performer (p.28) [...]take advantage of the opportunities that present themselves in the moment (p.34)»	Conceptuel/Métaphore du théâtre et du jazz
Crossan (1997)	«spontaneity of action [with a high] level of intuition» (p.39)	Conceptuel/métaphore du théâtre
Crossan (1998)	«Action is taken in a spontaneous and intuitive fashion» (p.593)	Conceptuel/Métaphore du théâtre
Humphreys (2002)	«[improvised performances] they involve skills such as flexibility, intuition, spontaneity, and creativity» (p.10)	Conceptuel/Métaphore du jazz
Mirvis (1998)	«Make it up as they go along» (p.587)	Conceptuel/Métaphore jazz
Moss Kanter (2002)	«They created the plan by acting. In short, they improvised» (p.76)	Conceptuel/Métaphore du théâtre
Passmore (1998)	«a set of agreements that empowers people to behave in a flexible fashion, but always within the bounds of control provided by those agreements» (p.564)	Conceptuel/Métaphore jazz
Perry (1991)	«a process governed by freedom and form. The emphasis is on action and continuous experimentation, not obsessive planning.» (p.51)	Conceptuel/Métaphore du jazz
B. Les définitions de l'improvisation organisationnelle selon l'approche descriptive		
Auteur	Définitions	Fondement
Barrett (1998a)	«Improvisation involves exploring, continual experimenting, tinkering with possibilities without knowing where one's queries will lead or how action will unfold.» (p.606)	Métaphore du jazz/conceptuel
Bastien & Hostager (1992)	«The acts of composing and performing are inseparable, and each composition/performance is different from all previous compositions/performances. As a form, it is designed to be spontaneous, innovative, and constantly novel.» (p.605)	Métaphore du jazz/Empirique
Berniker (1998)	«become acting managers... The role is not worn like a coat but improvised from available events and situations» (p.583)	Métaphore du jazz/conceptuel
Brown & Eisenhardt (1997)	«activities in which composition and execution of action approach convergence with each other over time» (p.15, tiré de Moorman & Miner, 1996, p.2)	Empirique/réf.indirecte à l'improvisation
Ciborra (1999)	«situated performance where thinking and action emerge simultaneously and on the spur of the moment» (p.78)	Empirique/Improvisation organisationnelle.

Cunha et al. (1998)	«The conception of actions as it unfolds, drawing on available material, cognitive, affective and social ressources» (p.2)	Conceptuel/Improvisation organisationnelle
Cunha & Kamoche (1999)	«the ability to compose and perform contemporaneously» (p.439)	Conceptuel/Improvisation organisationnelle
Cunha & al. (1999b)	«The conception of actions as it unfolds, by an organization and/or its members, drawing on available material, cognitive, affective and social ressources» (p.2)	Conceptuel/Improvisation organisationnelle
Cunha & Kamoche (2001)	«the conception of action as it unfolds, acting without the benefit of elaborate prior planning» (p.735)	Conceptuel/Improvisation organisationnelle
Eisenberg (1990)	«making do with minimal commonalities and elaborating simple structures in complex ways» (p.154)	Conceptuel/Métaphore du jazz
Hatch (1997)	«Intuition guiding action upon something in a spontaneous but historically contextualized way» (p.181)	Conceptuel/Métaphore du jazz
Hatch (1999)	«Use structure in creative ways that enables them to alter the structural foundations of their playing» (p.78)	Conceptuel/Métaphore du jazz
Moorman & al. (1996; 1998)	«the convergenge of composition and execution» (p.2)	Empirique/Improvisation organisationnelle
Moorman & Miner (2001)	«Improvisation is the deliberate and substantive fusion of the design and execution of a novel production» (p.314)	Empirique/Improvisation organisationnelle
Orlikowski & Hoffman (1997)	«Enacting an ongoing series of local innovations that embellish the original structure, respond to spontaneous departures and unexpected opportunities, and iterate and build on each other over time» (p.13)	Empirique/Improvisation organisationnelle
Peplowski (1998)	«deliberately painting ourselves into corners just in order to get out of them» (p.560)	Conceptuel/Métaphore jazz
Roux-Dufort (2001)	«Generating new and unexpected frames and actions out of the elements at hand to cope with the unfolding event» (p.7)	Conceptuel/Improvisation organisationnelle
Weick (1993a)	«When one organizational order collapses, a substitute is invented immediately» (p.640)	Conceptuel/Improvisation organisationnelle
Weick (1993b)	«Processes and designs that are continuously reconstructed» (p.304)	Conceptuel/Improvisation organisationnelle
Weick (1998)	«Improvisation involves reworking precomposed material and design in relation to unanticipated ideas conceived, shaped and transformed under the special conditions of performance, thereby adding unique features to every creation» (p.544, tiré de Berliner	Conceptuel/Métaphore jazz

2.5 Le processus d'improvisation organisationnelle

Notre revue de la littérature sur l'improvisation artistique et organisationnelle nous a permis de mieux comprendre les différents éléments qui caractérisent le processus d'improvisation. Notre étude ne vise pas à répertorier de manière exhaustive toutes les caractéristiques de l'improvisation. Il s'agit plutôt de présenter les éléments essentiels à sa compréhension, en essayant d'éviter de réduire le concept. Ainsi, à partir des données recueillies dans la littérature, nous avons retracé les quatre moments clés du processus d'improvisation (voir tableau 3, p.38): la situation initiale, l'élément déclencheur, le développement (le processus en action) et la situation finale.

2.5.1 Situation initiale

La situation initiale qui sous-tend l'improvisation précède le processus et, ultimement, lui survit (transformée). Elle est connue de tous, mais ne requiert pas de consensus pour exister. Elle renferme une dimension individuelle et collective. Elle est à la fois le médium et le résultat d'un processus dynamique à l'intérieur duquel les membres de l'organisation la créent, la définissent et la maintiennent à travers leurs interactions (Giddens, 1987).

Dans la littérature, on fait référence à la structure à l'intérieur de laquelle l'improvisation se manifeste en termes de trame de fond (Hatch, 1999, p.79), ou de structure minimale (Cunha & al., 1998, p.5), entre autres. Nous avons retenu la définition de Cunha & al. (1999) pour sa précision. Selon eux, les structures minimales comprennent des éléments sociaux et techniques qui encadrent le processus d'improvisation sans le contraindre. Chaque individu impliqué dans un processus d'improvisation porte en lui ces structures, mais à différents degrés de conscience et de compétence. Ces structures sont également développées et partagées collectivement.

Tableau 3. Le processus d'improvisation organisationnelle

	DÉFINITION	CARACTÉRISTIQUES	EXEMPLES
SITUATION INITIALE	La situation initiale précède le processus et, suite à ce dernier elle est partiellement transformée. Elle ne requiert pas de consensus et renferme une dimension individuelle et collective. Elle est créée et maintenue et transformée à travers les interactions entre les membres de l'organisation.	Ressources matérielles	Ordinateur, téléphone Intranet, courriel
		Ressources sociales	réseau de contacts, réunions, rencontres informelles, mémoire organisationnelle, histoires
		Ressources cognitives	Perception de l'organisation, expériences passées
		Ressources affectives	Angoisse, résistance au changement. Plaisir de travailler ensemble
ÉLÉMENT DÉCLENCHEUR	L'élément déclencheur de l'improvisation requiert une réponse rapide. Il ne s'agit pas d'un plan formel, mais plutôt d'un référent qui sert de guide pour l'action.	Requiert un consensus	Le développement d'un nouveau produit (création), la gestion d'une crise, un imprévu.
		Ententes formelles/informelles	
		Flexible	
		Variable/au fur et à mesure	
DÉVELOPPEMENT	Le processus en action se caractérise par la recherche d'un équilibre entre l'autonomie et l'interdépendance. Dans le cas du processus d'improvisation la dimension temporelle et la créativité sont primordiales. En plus de ces deux éléments, le processus repose entièrement sur la communication.	Temps (spontanéité, rapidité, etc.)	Saisir une occasion et agir
		Bricolage	
		Créativité	Proposer des idées nouvelles qui contribueront à la création collective
		Communication: écoute, appel et réponse, ententes sur les conventions et les règles, ajustements, collaboration, coordination, confiance, échanges.	Des individus se réunissent et proposent des solutions pour régler un problème, chacun apporte sa contribution et écoute celle des autres.
		Nature des relations interpersonnelles: rôles, conflits.	Leadership distribué, niveau d'aisance entre les individus/affinités, relations de pouvoir, compétitivité, etc.
SITUATION FINALE (RÉSULTAT)	Le résultat de l'improvisation a une incidence sur les processus et/ou les produits de l'organisation. La situation initiale est alors transformée.	Cohérence	Suite à une improvisation, une nouvelle procédure est créée, puis intégrée dans les pratiques courantes de l'org.
		Rapidité	
		Apprentissage	
		Résolution de problème	
		Innovation/création	

Les structures techniques font référence aux habiletés techniques des individus de même qu'à leur connaissance des habiletés techniques des autres membres avec lesquels ils interagissent. Pour un gestionnaire, cela se peut se traduire par une bonne connaissance du système d'entreposage de données destiné à le guider dans ses décisions quotidiennes. Les structures sociales, pour leur part, impliquent un ensemble de codes de communication, de règles

d'étiquette et de comportement interpersonnel. Dans ce cas, il pourrait s'agir des conventions sociales reliées aux relations avec son équipe de travail, comme la valorisation de la démocratie au sein de son équipe de travail lors des réunions. Ces structures constituent des paramètres au même titre que ceux qui encadrent l'improvisation artistique. Ils servent de guide et de base pour l'action, tout en laissant une grande liberté d'agir aux acteurs. Comme tout le défi de l'improvisation réside dans un équilibre entre la liberté et le contrôle, ces structures servent de référent à l'action spontanée et collective. Selon Eisenberg (1990), plus ces structures minimales sont hautement définies, plus les individus sont libres, car toutes leurs énergies sont concentrées sur le processus et la communion entre les membres (Eisenberg, 1990, p.154). Selon Hatch, la structure renferme des interstices (*empty spaces*) qui offrent alors des opportunités pour improviser. Hatch propose alors une perspective de la structure inspirée du jazz qui comprend trois éléments : l'émotivité, l'ambiguïté et la temporalité (Hatch, 1999, p.85). D'abord, un contexte dans lequel l'improvisation peut se manifester renferme un certain degré inhérent d'ambiguïté. En effet, le contexte doit pouvoir laisser la place à des objectifs, des actions et des interprétations multiples et parfois divergentes.

De nombreux facteurs peuvent influencer l'apparition et le niveau d'improvisation généré par les membres d'une organisation. Weick affirme que l'improvisation en organisation est plus susceptible de survenir lorsque les membres sont incapables d'analyser leur environnement. Ils ont alors recours à des stratégies plus souples (Weick, 1998, p.551). Dans de telles situations, les membres de l'organisation ont recours à la rétrospection et à la mémoire. En effet, comme ils s'engagent dans de l'action spontanée qui n'est pas supportée par un plan formel, ils ne peuvent procéder par anticipation (Weick, 1998, p.547).

Une bonne connaissance des conventions et de règles de l'organisation de même que les activités auxquelles ses membres prennent part permettent également aux individus de se sentir plus libre de s'engager dans des actions spontanées, sans avoir peur de causer des problèmes (Pasmore, 1998, p.562). Accroître le savoir et les connaissances des membres de l'organisation, encourager l'expérimentation et l'apprentissage à travers le temps et le fait qu'une organisation supporte les nouvelles manières de faire les choses constituent d'autres exemples de ce qui favorise l'improvisation organisationnelle (Pasmore, 1998, p.563).

Développer une compétence de provocation qui inspire des solutions alternatives à un problème, une capacité à créer des anomalies et des obstacles non-conventionnels pour déshabituer les membres d'une organisation à avoir recours aux réponses habituelles peut également favoriser l'improvisation (Barrett, 1998, p.609). En se pratiquant régulièrement, les individus peuvent devenir plus aptes à vivre à la fois avec les périodes d'activités très formalisées et les périodes où il leur faut agir selon les exigences du moment et par le fait même, ils seront plus à l'aise à improviser.

Inversement, plusieurs facteurs peuvent empêcher le potentiel d'improvisation des individus d'émerger. En effet, si la volonté de contrôler, de formaliser et de routiniser les actions de même que le refus de prendre des risques constituent des obstacles à l'improvisation (Weick, 1998, p.552). Trop peu de structure ou l'absence totale d'un guide pour l'action (incluant un certain consensus et des ententes formelles ou informelles), peut aussi constituer une difficulté majeure (Cunha & Kamoche, 1999, p.448). Au niveau interpersonnel, la distance hiérarchique entre les gens, des relations de pouvoir tendues ou une culture qui ne tolère pas l'incertitude (Cunha & Kamoche, 1999, p.447) peuvent empêcher les individus de s'engager dans un processus de création collective cohérent, tout comme les différences d'opinion, de langage et de culture entre les individus impliqués (Roux-Dufort, 2001, p.25).

Sur le plan individuel, les ressources et les compétences constituent le bagage qui facilite ou contraint les activités de chacun. En ce qui concerne les ressources, nous considérons, comme Cunha & al. (1999), qu'elles sont de quatre ordres : matériel, cognitif, affectif et social. Les ressources matérielles sont constituées tout ce qui échappe à l'individu et au système social auquel il participe. Les ressources cognitives, ensuite, se réfèrent aux schèmes mentaux (implicites ou explicites) propres à chaque individu, qui ont été acquis à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. Les émotions vécues et partagées entre les membres d'une organisation font partie du contexte dans lequel s'insère l'improvisation. Il s'agit des ressources affectives. Elles orientent les individus et façonnent les schèmes d'interactions et de relations (Hatch, 1999, p.89). Sur le plan individuel, il est clair que chaque membre d'une organisation porte en lui un ensemble d'émotions par rapport à lui-même, son travail, ses collègues, etc. L'improvisation organisationnelle, comme dans le cas du jazz et du théâtre, invite les individus à s'engager sur le plan sensoriel et émotif, c'est-à-dire à partager leurs émotions. Il s'agit de penser à l'organisation en terme de communication et non en terme de lois et de procédures. Les sentiments que ressentent les membres des organisations peuvent leur permettre de s'orienter les uns par rapport aux autres et le fait de pouvoir les communiquer peut permettre de structurer les relations interpersonnelles (Hatch, 1999, p.89). Les réseaux sociaux et les relations interpersonnelles, finalement, constituent les ressources sociales dont disposent les individus.

Les compétences, quant à elles, font plutôt référence à la capacité de chaque individu de puiser dans ses ressources, ainsi que les structures techniques et sociales qu'implique l'activité dans laquelle il est engagé. Pour que l'improvisation soit réussie, il faut que l'individu soit suffisamment compétent pour agir en fonction de ses capacités en évitant de surestimer ses compétences (Eisenberg, 1990, p.152). Les compétences d'un individu sont

également déterminées par sa personnalité. L'attitude de l'individu face aux erreurs, sa capacité à faire confiance aux autres, sa confiance en ses propres capacités, sa capacité à innover, sa capacité à être spontané, sont autant de facteurs qui font partie du contexte à partir duquel l'improvisation aura lieu (et que l'improvisation parviendra à transformer en partie par la création de nouveauté.). La capacité à faire preuve de spontanéité, par exemple varie d'un individu à l'autre tout dépendant à quel point ces compétences ont été développées. Sur le plan collectif, l'avancement du groupe peut être limité par les compétences de l'individu le plus faible (Eisenberg, 1990, p.152).

L'intuition constitue un autre exemple de compétence individuelle (Moorman & Miner, 1998, p.705) qui, dans le contexte de l'improvisation collective, se traduit dans la capacité qu'a un individu d'anticiper les interventions des autres pour mieux coordonner l'action. Ainsi, ce trait proprement individuel devient collectif, en ce sens où, plus il est partagé, plus l'improvisation devient efficace.

Les expériences passées, qui font également partie des éléments du contexte partagé par les membres d'une organisation et constituent un autre élément déterminant dans la nature de l'improvisation. Les expériences passées peuvent être d'ordre individuel et collectif. Quand ces expériences passées sont partagées par les membres d'un groupe ou, au sens plus large, d'une organisation (Weick & Quinn, 1999, p.94), on parlera de mémoire organisationnelle, composée de routines et de données plus abstraites et informationnelles, créée et partagée par des gens appelés à travailler ensemble (Moorman & Miner, 1998, p.706). Elle constitue un des éléments déterminant du produit de l'improvisation (Moorman & Miner, 1998, p.706). Le recours aux expériences passées peut aider les membres de l'organisation à mieux anticiper les actions des autres et à mieux gérer l'incertitude. Hatch (1998) considère, de plus, que ces

dernières peuvent motiver et inspirer les acteurs dans leur performance surtout par la souvenance d'expériences optimales.

2.5.2 Élément déclencheur

Nous venons de voir l'improvisation à partir d'une situation initiale. Mais avant que le processus ne soit amorcé, il faut un élément déclencheur. L'improvisation peut être déclenchée entre autres par un imprévu, la surprise ou une crise à gérer. En fait, l'improvisation émerge lorsque qu'un problème ou une opportunité survient pour lequel les membres de l'organisation n'ont pas de plan d'action prédéfini (Cunha & al., 1999, p.318).

Bien que l'improvisation ne soit pas le résultat d'un plan bien défini avec une image parfaitement claire d'un résultat, il ne s'agit pas non plus, du moins dans le cas de l'improvisation organisationnelle, d'une activité purement ludique : tout processus d'improvisation tend vers un but plus ou moins précis (Weick, 1998, p.544). L'objectif de l'improvisation doit faire l'objet d'un consensus minimal (une forme d'entente temporaire sur les actions à poser, par exemple) pour que l'action de chaque individu impliqué dans l'improvisation collective soit orientée dans le même sens. Il ne s'agit donc pas d'un plan formel, mais plutôt d'un référent qui servira de guide pour l'action (Moorman & Miner, 1998, p.702).

Eisenberg (1990) parle aussi de respect mutuel plutôt que d'un consensus. Cela signifie que l'objectif est de collaborer, et que la meilleure manière d'y parvenir demeure dans le respect de soi, des autres et du projet collectif. Cela ne signifie pas que tous soient en parfait accord et aient la même perception des choses. Il suffit de s'entendre sur la tâche à accomplir et les règles et conventions qui s'y rattachent, de respecter l'opinion et la contribution de chacun dans le processus et de coordonner les actions vers un but commun. Bien entendu, ceci est le

reflet des conditions idéales, rarement atteintes pleinement par les individus en situation d'improvisation organisationnelle, où les conflits de langage, d'opinion et d'objectifs font souvent partie intégrante de la dynamique de groupe.

2.5.3 Développement (le processus en action)

Lorsque les acteurs impliqués dans l'interaction s'entendent sur le but qui sous-tend leurs actions, le processus est mis en actes (Weick, 1979). L'improvisation nécessite un certain degré de spontanéité pour être efficace. La spontanéité qu'implique l'improvisation met en évidence le rôle particulier du temps dans le processus, soit l'exigence d'agir sur le moment ou au moment approprié (Ciborra, 1999, p.79). Durant l'improvisation collective, la spontanéité individuelle doit idéalement être transformée en synchronisation des actions, qui est nécessaire pour coordonner des actions (Bastien, 1992, p.103).

En ce sens, la fluidité de la communication est essentielle à l'improvisation, car elle permet de coordonner les actions. Si elle est compromise, l'imprévu ou l'opportunité d'improviser peut générer de l'incohérence ou des actions individuelles inefficaces (Cunha & al., 1999, p.325). Lorsqu'ils improvisent les acteurs doivent coordonner leurs actions, en se respectant mutuellement, en se faisant confiance et en faisant confiance aux autres, en valorisant la diversité et ce, à travers la communication (Eisenberg, 1990, p.160). L'improvisation organisationnelle valorise l'égalité entre les individus qui s'y adonnent. En ce sens, contrairement au travail d'équipe en général, le leadership revêt un caractère particulier durant l'improvisation. Il est distribué et sert davantage à coordonner les actions (Bastien, 1992, p.101). Ainsi, il ne s'agit pas de donner des ordres mais de coordonner l'action de manière à ce que tous puissent contribuer au processus de création.

L'écoute facilite également la coordination des actions. Elle permet de favoriser la compréhension entre les improvisateurs et d'éviter la confusion. L'écoute permet de mieux comprendre ce qui se passe pour pouvoir éventuellement intervenir. Il s'agit également d'être attentif à ce qui s'est passé avant et de puiser dans ce répertoire pour alimenter le moment présent. En ce sens, l'absence d'écoute met en péril la réussite d'une improvisation, car l'absence de plan formel, la spontanéité et la place accordée à l'imprévu font en sorte qu'il est difficile de prévoir les actions des autres individus impliqués dans l'interaction. Les chances de conflit et d'erreurs sont alors extrêmement élevées (Hatch, 1999, p.79).

L'adaptation, de plus, émerge souvent en situation d'improvisation. Elle peut avoir deux significations. Il peut s'agir de la nécessité des membres en situation d'improvisation de s'adapter aux actions des uns et des autres pour faciliter l'action ou il est possible de considérer l'improvisation comme moyen de s'adapter aux exigences de l'environnement, comme une situation de crise (Moorman & Miner, 1998, p.705). Lorsqu'une telle situation survient, les individus se réfèrent généralement aux routines établies d'abord, pour ensuite improviser à partir de celles-ci si elles ne suffisent pas à la gestion de la crise. L'improvisation demeure alors au niveau de l'interprétation.

Comme l'improvisation implique un certain degré d'ambiguïté et l'absence de plan formel, il faut que les membres de l'organisation s'abandonnent à l'expérience et mettent de côté leurs peurs et leurs angoisses face aux échecs et aux pénalités qui pourraient y être rattachées. Ils doivent avoir confiance en leurs ressources et compétences à la fois en tant qu'individu et en tant que groupe (Cunha & al., 1999). Sans cette confiance, ils ne s'engageront pas dans un tel processus (Crossan & al., 1996, p.32). En ce sens, le contexte a un rôle à jouer dans la présence ou l'absence d'improvisation. Pour que l'improvisation organisationnelle soit possible, il faut que le contexte dans lequel elle s'insère adopte une telle perspective des

erreurs (Cunha & al., 1999), en tenant compte toutefois que les enjeux en milieu organisationnel diffèrent grandement de ceux en jazz.

Tout comme en improvisation artistique, les individus engagés dans un processus d'improvisation organisationnelle peuvent atteindre l'expérience optimale qu'est la transcendance ou le «flow» (Eisenberg, 1990). Cette expérience prend la forme d'une situation de travail où la coordination des actions est si parfaitement orchestrée que les individus s'abandonnent totalement à cette expérience de communication et laissent libre cours à leur créativité. À ce moment, ils ressentent un plaisir intense à travailler ensemble. Ces expériences sont cependant extrêmement rares. Les interactions entre les membres d'un groupe sont plus souvent inégales, ponctuées de hauts et de bas, d'échecs et de moments de grande créativité. Pour atteindre l'état de transcendance, de plus, il faut être apte à s'abandonner à ce genre d'émotion.

2.5.4 La situation finale et les niveaux d'improvisation

L'improvisation organisationnelle, comme l'improvisation artistique, peut survenir à différents niveaux. La majorité des auteurs considèrent que ces niveaux suivent un continuum, de l'action entièrement planifiée à l'improvisation transformationnelle. Dans son analyse d'un ensemble de textes empiriques sur l'improvisation organisationnelle, Weick remarque que l'on peut retrouver chaque niveau à différents moments ou les retrouver tous dans une même séquence d'actions. Il affirme alors qu'il faut être prudent dans l'utilisation du mot «improvisation», car l'improvisation transformationnelle survient rarement en organisation (Weick, 1998, p.544-546).

Pour comprendre les niveaux d'improvisation générés par des individus qui travaillent ensemble, il faut surtout considérer la dimension temporelle et créative du processus. En

effet, celles-ci sont essentielles pour qu'une activité renferme un degré d'improvisation. Moorman & Miner (1998) ont analysé les incidences d'improvisation en fonction de l'écart entre la composition et la performance, le design et la production ou la conceptualisation et l'implantation. Pour elles, plus l'écart était mince, plus l'activité renfermait un niveau élevé d'improvisation. (p.702). Elles observent trois niveaux d'improvisation. Le premier niveau implique des ajustements modestes à un objet ou un processus, le second, implique des écarts plus grands face au référent de base et représente une variation sur ce qui existait avant, comme l'improvisation d'un nouveau produit ou d'un nouveau processus, alors que dans le cas du troisième niveau, les individus qui improvisent rejettent toute référence à ce qui précède. Quand la composition et l'exécution de ces activités sont simultanées, il s'agit d'improvisation radicale.

Dans leur étude publiée en 1998, Moorman & Miner ont dégagé différents types d'improvisation. Tout d'abord, elles distinguent l'improvisation collective qui est le résultat du travail de plusieurs individus, de l'improvisation individuelle qui fait référence au travail réalisé par une seule personne. Elles distinguent également l'improvisation de produit de l'improvisation de processus. En ce sens, elles énoncent trois résultats directement reliés au type d'improvisation. Le résultat comportemental affecte les processus et routines de l'organisation, le résultat cognitif engendre des nouvelles interprétations de stimuli externes et le résultat matériel implique des changements dans les produits de l'organisation (Cunha & Kamoche, 1999, p.311). Le résultat de l'improvisation organisationnelle peut donc avoir des incidences sur les comportements, les interprétations des individus et les produits de l'organisation. L'improvisation organisationnelle, contrairement à l'improvisation artistique qui a un but esthétique, a généralement un but concret, tel que la résolution de problèmes ou la création d'opportunités. Elle génère différents résultats tels que la cohérence, lorsqu'elle

permet de coordonner les actions et de produire l'effet voulu dans les exigences du moment, la rapidité lorsqu'elle supprime les planifications laborieuses et l'innovation lorsqu'elle permet de se distancier des routines pour créer de la nouveauté (Moorman & Miner, 1998, p.707)

Dans ce chapitre, nous avons d'abord dégagé certaines des caractéristiques principales de l'improvisation. Ce travail préliminaire nous a permis de proposer un modèle de l'improvisation organisationnelle divisé en quatre moments, soit la situation initiale, l'élément déclencheur, le développement et la situation finale. Ce modèle nous a servi de guide lors de l'analyse des données recueillies sur le terrain.

3 Méthodologie

Nous avons choisi de réaliser une étude qualitative sur la nature du processus d'improvisation, de même que sur son émergence et son développement. Les méthodes qualitatives nous ont en effet permis de recueillir des données sur l'expérience subjective des membres des organisations étudiées. La section qui suit présente notre approche méthodologique, les choix qui en découlent, de même que le déroulement de la cueillette et de l'analyse des données.

3.1 *Revue de la littérature*

Notre démarche de recherche a été amorcée par une revue de la littérature sur l'improvisation artistique et organisationnelle. Les étapes de la réalisation de cette partie de la recherche sont expliquées dans la section suivante.

3.1.1 **Constitution du corpus**

Cette partie de notre démarche avait pour but de constituer un corpus représentatif de l'ensemble de la recherche sur l'improvisation. Nous avons donc considéré à la fois des textes sur l'improvisation organisationnelle et artistique. Lors de la cueillette de textes sur l'improvisation artistique, nous nous sommes limités aux références portant sur l'improvisation artistique de nature collective et, plus précisément, à la littérature sur le jazz et le théâtre, car elles ont alimenté la plupart des références à l'improvisation artistique dans la littérature sur l'improvisation en organisation. Nous avons inclus dans cette partie de notre corpus des textes à caractère philosophique, pour la richesse de leur contenu et leur appréhension du processus d'improvisation comme activité humaine au sens large.

La constitution de notre corpus a été amorcée par des recherches exhaustives dans les diverses bases de données et catalogues de bibliothèques sur les sciences sociales et la gestion

mises à notre disposition.² Nous avons d'emblée exclu les quotidiens et les périodiques de vulgarisation (magazines et revues de gestion), car ces sources s'avèrent trop générales et ne rendent pas compte de l'état des recherches effectuées sur le concept. Ainsi, nous cherchions davantage des articles de revues scientifiques, des monographies, des chapitres de livres, des actes de colloque, etc. Notre stratégie de recherche visait à privilégier les textes de langue française et anglaise, dont les dates de publication varient selon le type de littérature. Comme l'étude de l'improvisation en organisation est devenue manifeste à la toute fin des années 1980, nous avons fixé le début de nos recherches à 1980 et la fin à l'année 2002 (l'année courante lors de l'élaboration du corpus). Pour le corpus sur l'improvisation dans les arts, les dates de publication varient également des années 1980 jusqu'au début de l'année 2002. Nous avons jugé essentiel, cependant, d'inclure deux références datant d'avant 1980 pour la richesse de leur contribution à la réflexion sur l'improvisation artistique.

De plus, comme nous étions à la recherche de textes sur les différentes facettes et perspectives de l'improvisation, nous avons privilégié un mot-clé général : *improvisation* lors de nos recherches. Pour s'assurer d'avoir accès au maximum de références pertinentes, nous avons effectué une deuxième vague de recherche avec des mots-clés plus généraux, mais directement reliés à l'improvisation organisationnelle tels que «improvisation organisationnelle», *jazz*, *théâtre*, *créativité*, *changement organisationnel* et directement reliés à l'improvisation artistique : *jazz*, *théâtre*, *jamming*, *transcendance*, *créativité*. Lors de cette deuxième étape de sélection, nous avons réalisé que la majorité des textes pertinents avaient déjà été relevés à l'aide du mot-clé *improvisation*, ce qui a confirmé la pertinence de notre stratégie de recherche initiale.

² Nous avons consulté entre autre : Atrium, Lisa, Hector, FRANCIS, IBSS, MLA Bibliography, Sociological Abstracts, Social Science Index, Proquest Journals, et Art Index.

Nos recherches dans l'ensemble des bases de données avec le mot-clé «improvisation» ont produit 1446 résultats. Nous avons effectué une première sélection par titre, langue, disponibilité et type de référence, puis nous avons passé en revue chaque référence et son résumé lorsqu'il était disponible. Ce premier tri nous a laissé une liste de 186 références.

Pour réduire la taille du corpus et ne conserver que les textes essentiels, nous avons relevé les textes les plus cités dans la littérature. Pour ce faire, nous avons d'abord consulté les bibliographies des articles issus des numéros spéciaux et des revues de littérature sur le sujet pour déceler les références les plus fréquemment sélectionnées par les auteurs. Nous avons d'abord retenu ces textes. Puis, nous avons refait ce travail pour chaque nouveau texte retenu. Ce travail nous a permis de dégager les textes les plus importants sur le sujet.

Ainsi, après cette deuxième sélection, il nous restait 69 des 186 références. Pour les références sur l'improvisation organisationnelle, 2 sont des chapitres de livres, 42 sont des articles de revue scientifique, 2 sont des actes de colloque. De plus, nous notons que 2 références ont été publiées durant les années 1980, 37 durant les années 1990 et 7 entre 2000 et 2003 (la dernière année considérée pour la constitution du corpus). Pour les références sur l'improvisation artistique, 8 sont des monographies, 2 sont des chapitres de livres, 13 sont des articles de revues scientifiques. 2 références ont été publiées avant les années 1980, 4 durant les années 1980, 5 durant les années 1990 et 12 entre 2000 et 2003.

3.1.2 Analyse et réflexion critique

Les définitions et les caractéristiques de l'improvisation ont été dégagées de notre corpus à l'aide d'une fiche d'analyse (voir annexe 1). La première partie de la fiche visait à extraire de l'information d'ordre général (positionnement théorique de l'auteur, résumé du texte, arguments principaux). La deuxième partie visait à dégager les définitions et caractéristiques

attribuées au processus par chaque auteur (définition, caractéristiques de l'improvisation, ce qui favorise l'improvisation).

Après avoir analysé les textes individuellement, nous avons réalisé un tableau des différentes définitions de l'improvisation (voir tableaux 1 et 2, p.13 et 35). Nous avons ensuite extrait les éléments du processus qui sont abordés dans chaque texte : Écoute, adaptation, créativité, spontanéité, coopération, etc. Pour mettre en évidence les différents éléments de ce processus, nous avons réalisé, à partir de la littérature, un tableau de ses caractéristiques dominantes. Ce travail préliminaire a guidé notre démarche d'enquête sur le terrain, le guide d'entrevue (voir annexe 2 et 3) et la grille d'observation (voir annexe 4) étant constitués à partir de celui-ci. Chaque élément essentiel du processus d'improvisation se retrouve dans le tableau 3 (p.38). La littérature nous a permis de découper le processus d'improvisation en quatre moments clés: la situation initiale, l'élément déclencheur, le développement et la situation finale. Pour chaque phase nous avons retenu les caractéristiques perçues comme essentielles et nous avons écarté celles que nous considérons secondaires.

3.2 Enquête sur le terrain

Nous avons étudié le processus d'improvisation tel qu'il se manifeste dans les activités de deux organisations et ce, suite à l'obtention d'un consentement écrit de la part des participants (voir annexe 6). Il s'agissait de voir comment les individus réagissent aux situations courantes et imprévues et par quels mécanismes de communication ils parviennent à improviser collectivement.

Le premier site choisi est une unité d'une organisation du secteur public municipal. Notre étude s'est déroulée durant une période de changements organisationnels intenses, soit la fusion de plusieurs municipalités. Nous avons interrogé six cadres intermédiaires d'une

même direction d'une unité centrale de la ville. Les cadres intermédiaires ont généralement un rôle de coordonnateur au sein de leur unité, car ils interagissent avec plusieurs groupes ou individus dans le but de réaliser un dossier ou un projet. Ils agissent à la fois à un niveau stratégique et opérationnel. Le fait qu'ils prennent part à des activités aussi diversifiées nous portait à croire qu'ils seraient plus enclins à improviser, et que plusieurs types d'improvisation pourraient émerger. Il s'agissait surtout d'explorer, dans une grande bureaucratie, comment l'improvisation s'insère dans les activités de ces gestionnaires. Les candidats ont été sollicités par lettre, puis par téléphone. Cette démarche a été précédée par l'envoi, à la direction de la municipalité, d'une lettre de demande d'autorisation d'accès au terrain qui a été accordée.

Nous avons ensuite poursuivi notre étude sur un deuxième terrain en allant voir comment l'improvisation s'insère dans les activités des animateurs de l'émission du matin d'une station de radio locale. L'émission est composée d'un animateur principal et de deux co-animateurs, et fait également appel à deux collaborateurs externes. L'émission est composée de bulletins d'information, de critique de l'actualité, de lignes ouvertes et, bien sûr, de musique. Un technicien est également responsable de la dimension technique de l'émission de radio. Ici, l'organisation vise essentiellement le divertissement et l'information. Nous avons donc observé le travail tel qu'il se fait habituellement, puis nous avons réalisé une entrevue.

Lors de l'élaboration la problématique avions jugé qu'une enquête sur l'improvisation dans une organisation où la mission valorise la créativité et l'expression artistique nous permettrait de voir davantage d'instances d'improvisation. Nous avons donc négocié l'accès aux émissions du matin d'une station de radio pour réaliser notre enquête. Puis, par l'entremise d'un projet de recherche, l'opportunité de réaliser une enquête dans une grande bureaucratie s'est présentée. Nous avons choisi de saisir l'occasion. Par l'analyse de deux situations

différentes de par leurs objectifs et leurs activités, nous pourrions voir plus clairement si le processus s'articule différemment d'une situation à l'autre. Suite à l'analyse, observer un exemple des deux types de situations et de les mettre côte à côte nous a en effet permis d'enrichir notre analyse de l'improvisation organisationnelle.

3.2.1 La nature des activités dans les deux terrains

Nous avons dû adopter des stratégies de cueillette des données différentes pour chacun des deux terrains. Pour l'organisation du secteur public, la cueillette a été limitée la réalisation d'entrevues et la collecte de documents, car nous n'avons pas pu obtenir l'autorisation pour réaliser des observations. La majorité des gestionnaires travaillent seuls et communiquent avec leurs collègues par téléphone ou par courrier électronique ainsi, seules les réunions auraient pu nous permettre de voir l'improvisation en action, mais l'accès à ces dernières nous a été refusé pour des raisons de confidentialité. Notre enquête à la radio, quant à elle, s'est basée principalement sur l'observation car celle-ci nous permettait d'obtenir davantage de données sur l'improvisation en action. Nous avons complété notre enquête par une entrevue avec l'animateur principal de l'émission ce qui nous a permis d'approfondir certaines pistes d'interprétations dégagées lors des observations. Nous n'avons pas pu obtenir d'entrevue avec les deux autres animateurs.

Les entrevues semi-dirigées³ nous ont permis de dégager les caractéristiques du processus d'improvisation tel qu'il est vécu et décrit par les sujets interrogés. Nous en avons réalisé six dans l'organisation du secteur public et une à la radio. Comme les entrevues dans l'organisation du secteur public s'inscrivent dans le cadre d'un projet multidisciplinaire subventionné, elles ont été réalisées avec un autre chercheur. Le guide d'entrevue (voir

³ Pour l'ensemble de ce document, nous faisons référence aux verbatims d'entrevue en mettant entre parenthèses le code du répondant et le numéro de page de laquelle la citation a été tirée, par exemple (R5, p.1)

annexe 2), par conséquent, reflète à la fois nos intérêts de recherche et ceux des chercheurs. Cette dernière est basée sur la technique de l'incident critique choisi par le répondant (Flanagan, 1954). Le répondant est d'abord invité à décrire une situation critique survenue dans son travail qui impliquait des changements et des ajustements importants. Les questions d'entrevues portent ensuite sur cette situation. La première partie de l'entrevue est constituée de questions générales sur le déroulement de la situation. Les questions secondaires sur l'improvisation sont plus précises. Ce guide d'entrevues a été validé par une première entrevue auprès d'un cadre intermédiaire dans la même organisation.

Le guide pour l'entrevue à la station de radio diffère de celui réalisé pour la Ville, mais se base également sur la grille réalisée à partir de la littérature et sur la technique de l'incident critique. L'entrevue à la radio avait comme objectif, tout comme à la Ville, de voir comment le répondant vit et perçoit l'improvisation dans son travail. Après une période d'observations, nous avons interrogé l'animateur principal de l'émission sur ses perceptions quant à la place de l'improvisation dans ses activités de travail. À ce stade, nous avons été en mesure de vérifier certaines pistes d'analyse recueillies dans les observations et de confirmer leur pertinence.

L'observation, pour sa part, a permis de comprendre de manière plus concrète la dimension communicationnelle du processus d'improvisation. Nous avons cherché à voir concrètement comment les individus communiquent spontanément entre eux pour générer de l'improvisation cohérente. Nous avons fait cinq séances d'observation, chacune composée d'une heure de préparation et de trois heures d'émission. Avec comme guide la littérature sur l'improvisation, nous avons bâti une grille d'observation (voir annexe 4) pour soutenir notre démarche. La grille comprend trois sections principales: la communication verbale, la communication non verbale et le rôle des objets. Pour chaque section, nous avons noté des

éléments à observer sur le terrain. Les éléments de la grille ne se rapportent pas spécifiquement à l'improvisation. Nous avons d'abord recueilli de l'information générale sur la situation observée pour ensuite chercher à spécifier certains éléments en lien avec notre question de recherche.

Nous avons également consulté les documents officiels des deux organisations au début et à la fin de la cueillette des données pour voir si le processus d'improvisation a laissé des traces ou donné lieu à d'autres activités, telles que l'institutionnalisation d'une procédure improvisée. Les documents officiels comprenaient le site internet de la station de radio et le plan de l'émission distribué aux animateurs. Pour l'organisation du secteur public, il s'agissait de documents variés sur le processus de fusion et les dossiers abordés en entrevue.

3.3 Analyse des données

Nous avons procédé par itération, en faisant des aller retour entre notre réflexion critique sur le processus d'improvisation et les données empiriques recueillies, l'une informant l'autre. Ainsi, nous avons d'abord manipulé les données par des lectures successives, en considérant les phases de transcription comme le début de notre réflexion.

Après cette première phase de l'analyse, nous avons synthétisé les données en notant ce qu'il y avait de commun et de différent dans les données issues des différentes sources. Nous avons cherché à créer des liens et à distinguer ce qui est significatif de ce qui ne l'est pas. Nous avons également fait des rapprochements plus probants entre la partie théorique et la partie empirique de la recherche.

Nous avons ensuite découpé les données en catégories que nous avons élaborées à partir de la littérature et la phase préliminaire d'analyse. Pour les entrevues, nous avons réalisé le

découpage à l'aide du logiciel Nudist 4.0 (Voir annexe 7), alors que pour les notes d'observation, nous nous sommes servis des même catégories, mais sans utiliser le logiciel. Pour chaque moment de l'improvisation, nous avons crée des catégories d'après les données, le tableau 4 suivant en constitue un exemple.

Tableau 4. Exemple de découpage des données par catégories

CATÉGORIE : RESSOURCES AFFECTIVES		
SOURCE	CITATION	THÈME
R1, p.2	...en, j'veux dire faut tu...c'est pas destabilis...ben c'pas déstabilisant, c'est juste qui f...c'est frustrant. Dans le fond là, le la plus grande euh sentiment le plus fort, c'est un sentiment de frustration	Frustration
R3, p.3	Bon, la première réaction j'ai eu j'ai eu la même réaction que tout humain bien constitué a c'est de dire oh, attention, c'est le changement hein!	Défensive
R4, p.7	...mais les comités, moi je me disais, ça a pas de bon sens comme ça se fait que ça existe pas encore?	Stupéfaction

Ce découpage nous a permis de mieux cerner ce qui caractérise le processus d'improvisation dans les deux terrains. À partir de ces données plus générales, nous avons dégagé quatre exemples d'improvisation pour chaque terrain. À la radio, nous avons trouvé les exemples d'improvisation en distinguant les activités qui brisaient la routine et nécessitaient une action créative et spontanée, alors qu'à la ville, certaines questions du guide d'entrevue étaient conçues en fonction de mettre en évidence les incidences d'improvisation. Lors de la dernière phase de l'analyse, nous avons extrait les différentes explications qui ont jailli des données afin de décider de retenir les plus pertinentes.

4 Analyse des données

Ce chapitre rend compte de l'analyse des données recueillies lors de l'enquête sur le terrain. Pour chaque site, l'analyse est divisée en deux parties. Nous présentons d'abord chaque incident critique relevé par les répondants, de même que les caractéristiques de l'improvisation que nous avons dégagées des données, puis nous analysons quatre exemples d'improvisation pour chaque terrain.

4.1 Les incidents critiques recueillis dans l'organisation du secteur public

Lors des entrevues, nous avons demandé aux répondants sélectionnés de nous parler d'une situation de travail récente qui, pour eux, a entraîné des nouveaux développements ou des changements importants et qui a eu un impact significatif sur leurs actions. Les questions de l'entrevue étaient ensuite reliées à cet incident critique.

a. Les services de la bibliothèque centrale

R1 occupe le poste de chef de division de la bibliothèque centrale. Après la fusion, le rôle de la division change: elle doit réévaluer ses services et en fournir à de nouvelles instances. Le rôle du répondant consiste à gérer la bibliothèque centrale, donner un service aux citoyens qui la fréquentent, mais aussi donner des services aux autres bibliothèques du réseau. Les changements concernant les nouveaux services offerts par la bibliothèque centrale doivent être présentés à chacun des 27 responsables d'arrondissement, mais ces derniers ont l'entière liberté d'accepter ou de refuser les propositions.

R1 avait déjà vécu des restructurations et des décentralisations à la municipalité, mais lors de ces changements, la mission, les rôles et les tâches avaient été définies avant même que le changement n'ait été amorcé. Il affirme qu'il s'agit du premier changement de cette envergure qu'il vit à la municipalité, soit la construction d'une nouvelle grande municipalité.

Les canaux de communication ne sont pas établis et formalisés et pour lui, cette situation est frustrante: «Ça a pas de bon sens [...] plus de difficultés de communication!» (R1, p.2). Pour R1, passer d'une communication très formalisée à une communication exempte de normes représente un obstacle dans la réalisation de son mandat.

b. La réorientation du service de traitement documentaire

Au moment de l'entrevue, R2 occupe le poste de chef de division au traitement documentaire. En entrevue, il choisit le processus de réflexion stratégique qui vise, par l'entremise de discussions et d'échanges, à définir la mission de la nouvelle municipalité et de chacun de ses services. Le gestionnaire considère qu'ils en sont encore au début de ce processus collectif, ce qui explique que ses propos en entrevue sont demeurés à un niveau abstrait. Il a à peine fait référence à des actions concrètes. La loi 170 et le nouveau cadre de travail qu'elle implique a déclenché ce processus de réflexion stratégique.

La réflexion stratégique se fait par l'entremise de tables de concertation où les chefs de division des différentes unités sont réunis. R2 agit à titre de participant dans ce processus et ne se définit pas comme un meneur. Durant ces rencontres, les conventions, les règles et les procédures des anciennes municipalités fusionnées sont remises en cause. Certaines d'entre elles sont conservées, d'autres sont créées pour mieux se marier avec le mode de fonctionnement de la nouvelle municipalité. Des procédés sont intégrés quotidiennement suite à cette réflexion et aux discussions qui en découlent.

c. Plus d'autonomie aux nouveaux arrondissements

R3 est chef de division, projets réseaux. Pour lui, la nouvelle donne municipale avec une plus grande autonomie accordée aux arrondissements constitue un incident critique, car elle implique des changements importants. La situation de travail qu'il nous décrit est marquée par un manque de personnel, un manque de ressources et des pressions du milieu. R3

explique qu'avant la fusion, il était plus facile de se concerter pour le développement, car la gestion était plus centralisée et que certaines responsabilités étaient déléguées aux arrondissements. Actuellement, aucune autorité fonctionnelle n'a été accordée au répondant, donc ce que son équipe propose peut être accepté ou rejeté.

Selon les dires du répondant, sa première réaction est caractérisée par la défensive, il se dit : «Attention, c'est le changement» (R3, p.3). Il exerce un peu de résistance face à ce changement, mais il affirme qu'il a choisi rapidement de l'intégrer et de le gérer. Il considère avoir intégré la nouvelle vision et son travail consiste désormais à la communiquer à ses employés.

d. Le développement d'un réseau de diffusion culturelle

R4, responsable de la planification et du développement réseau, a reçu le mandat de créer, d'harmoniser et de trouver une certaine cohérence dans le développement d'un réseau de diffusion culturelle pour la municipalité. Il s'agit de consolider l'ancien réseau des maisons de la culture avec les départements de diffusion culturelle des nouveaux arrondissements (anciennes banlieues). Quand il arrive en poste, il réalise que des rapprochements ont déjà été faits mais qu'il reste beaucoup travail à faire en ce sens. Il existe de grandes différences entre les deux façons de faire.

En effet, les divisions de la culture des anciennes banlieues étaient membres d'un réseau sur une base volontaire, tandis que pour les arrondissements de l'ancienne municipalité, les diffuseurs étaient regroupés de façon plus administrative, avec une organisation et des standards communs. Au moment où l'entrevue a été réalisée, R4 et ses collègues en sont au stade de préciser la mission et l'utilité du réseau de même que les services qui seront offerts. Ils ont besoin, pour réaliser leur mandat, que la direction générale leur accorde une certaine

autorité pour faire en sorte que les gens se rencontrent et se parlent. Pour R4, la mise en place d'une politique culturelle permettrait de justifier la pertinence du nouveau réseau de diffusion culturelle et lui conférerait suffisamment d'autorité pour provoquer les rencontres.

e. La réalisation d'un sondage dans les bibliothèques scolaires

Le R5, responsable des projets réseau, choisit un sondage qu'il doit réaliser auprès des bibliothèques en milieu scolaire comme incident critique. Dès son arrivée, le répondant constate que le sondage, conçu pour une autre province canadienne, n'est pas adapté à la réalité québécoise. Il informe ses supérieurs de ce problème dans la méthodologie, mais ceux-ci insistent pour qu'il procède tout de même à la collecte des données.

Comme il l'avait anticipé, le sondage s'avère inefficace en raison de lacunes au niveau méthodologique et d'un manque de ressources matérielles et humaines. R5 devait en effet avoir l'assistance des arrondissements, ce qu'ils n'a pas eu. De plus, la majorité des responsables de bibliothèque ne remplissent pas le sondage. À deux mois du délai octroyé par la municipalité pour la réalisation du sondage, le répondant décide de modifier à la fois le document et les procédures pour surmonter ces différents obstacles et atteindre ses objectifs.

f. La gestion d'une subvention attribuée à une OSBL

R6 est responsable du soutien à la gestion du service. Il choisit comme incident critique un dossier qui consiste en la gestion d'une subvention accordée par la municipalité pour la création d'un événement culturel durant l'été et une partie de l'automne 2003. Ce dernier, qui a eu lieu pour la première fois en 2001, est organisé par un organisme sans but lucratif indépendant de la municipalité. Les trois paliers de gouvernement, municipal, provincial et fédéral, accordent une subvention aux organisateurs. Dans la création de cet événement, R6 agit comme intermédiaire pour s'assurer que l'organisme bénéficie pleinement de la subvention de 1.4 millions de dollars en biens et services accordée par la municipalité.

Le dossier déposé sur le bureau de R6 constitue sa seule référence dans la manière de gérer le dossier. Le dossier comprend des courriels, des notes, des fax et d'autres documents qui ont été conservés par les responsables du dossier en 2001. L'information consignée dans le dossier est déficiente en ce sens que des informations essentielles sur les ententes et les procédures, entre autres, n'y figurent pas. Pour combler ce manque d'information, le répondant organise une réunion avec les anciens responsables du projet. Cette rencontre lui permet de mieux comprendre les enjeux du dossier et déterminer la meilleure manière de procéder pour l'édition 2003.

Bien que les répondants traitent de différentes situations de travail lors des entrevues, ils partagent le même environnement de travail. Dans la section suivante, nous abordons les particularités de cet environnement de travail et les caractéristiques de l'improvisation que nous avons dégagées des données.

4.1.1 Une structure organisationnelle improvisée

L'organisation a amorcé un processus de fusion municipale il y a environ deux ans. Il s'agit d'une fusion entre les anciens quartiers de la municipalité et ses banlieues (tous deviennent des arrondissements). Les employés sont passés d'une organisation très formalisée avec des procédures bien ancrées, des canaux de communication formels et informels clairs, et un certain degré de pouvoir (légitimé par des règles et des conventions) attribué aux gestionnaires de tous les niveaux, à une organisation en constante adaptation et qui en est au stade de se définir elle-même. Il s'agit d'une organisation en train de se faire (Weick, 1998) en ce sens où l'organisation est négociée, définie et redéfinie dans les interactions entre les membres de tous les niveaux de l'organisation. Selon les répondants, contrairement aux autres restructurations qui ont eu lieu dans l'organisation auparavant le changement a été amorcé avant que les procédures nécessaires à leur travail n'aient été formalisées. Pour eux,

cela explique que les membres de l'organisation sont encore, après deux ans, dans une période de redéfinition collective de la mission globale de l'organisation et de ses différents services. Comme il s'agit de la fusion des banlieues à une ancienne municipalité, les deux parties doivent se redéfinir. Les quartiers de l'ancienne ville doivent s'habituer à la nouvelle autonomie causée par la décentralisation. Inversement, les anciennes banlieues, dont la gestion se faisait de façon complètement autonome, doivent apprendre à travailler dans un esprit de réseau. Pour R2, la structure est en processus de transition : On déconstruit l'ancien et on construit le nouveau. Il s'agit de conserver ce qui demeure efficace et de créer de nouvelles bases. Dans ce processus, tout se met en place au fur et à mesure. (R2, p.10)

Chacun contribue à la définition de la mission et de l'orientation de la nouvelle municipalité, de même qu'à celle de son service. En ce sens, l'ensemble des répondants considère que les règles du jeu ne sont pas claires, ce qui rend la tâche difficile. R4 affirme que la nouvelle structure a été créée de manière à ne pas brusquer qui que ce soit par des mesures trop rigides. Il en résulte alors un manque de mission et de direction. En ce sens, le contexte dans lequel les individus travaillent est marqué par un haut niveau d'ambiguïté et une certaine charge émotionnelle. Certains répondants, comme R4, tentent actuellement, conjointement avec leur équipe et les autres intervenants concernés, d'établir la mission de leur service par le biais de rencontres, de discussions et de réflexion collective. R5, quant à lui, vit cette situation différemment. Plutôt que d'accepter la plus grande autonomie qui vient avec le changement, il attend qu'on lui dicte la mission de son service et son rôle à l'intérieur de celui-ci. Bien que le changement soit vécu différemment par les gestionnaires, ils déplorent tous l'absence d'indications et de normes imposées par la direction générale. Pour eux, sans un minimum de règles et de conventions, le travail ne peut se faire comme il se doit. R4 affirme qu'il a absolument besoin de ce support pour favoriser la collaboration entre les intervenants qu'il

cherche à réunir dans un réseau. Il ne s'agit pas d'indications qui dictent de façon rigide quoi faire aux membres de l'organisation, mais plutôt d'un guide.

Ainsi, dans la situation actuelle, il est clair que la structure organisationnelle est en elle-même une improvisation collective à grande échelle. En effet, la fusion, qui constitue l'élément déclencheur de la situation actuelle, ne se déroule pas selon un plan fixe et rigide, mais plutôt selon un guide qui encadre les actions. La structure adopte alors une forme plus flexible et ambiguë aux yeux des membres de l'organisation. Les actions se font au fur et à mesure des interactions, l'implantation des procédures aussi. Les membres de l'organisation créent collectivement la nouvelle organisation. En ce sens, la structure est partiellement transformée, puisqu'à partir d'éléments que les membres conservent de l'ancienne structure, ils créent une toute nouvelle entité. Dans le processus de création de la nouvelle municipalité, de nombreuses actions sont conceptualisées et exécutées simultanément par les membres de l'organisation. Certaines actions sont réalisées individuellement, d'autres collectivement, mais toujours à l'aide des ressources cognitives, affectives, matérielles et sociales dont disposent les individus.

4.1.2 Les ressources et les compétences

Dans notre conceptualisation du processus d'improvisation, nous avons déterminé que la situation initiale renferme à la fois une dimension individuelle et collective. Elle est entre autres composée de ressources qui sont de quatre ordres : affectif, cognitif, social et matériel. Lorsqu'il y a de l'improvisation, les individus puisent dans les ressources dont ils disposent et ce, à l'intérieur des contraintes temporelles qu'implique le processus.

Dans les entrevues, d'abord, peu de données sont ressorties sur les ressources affectives. Certains répondants abordent tout de même les émotions qu'ils ont ressenties face à l'incident

critique et au climat de travail dans l'organisation en général. Entre autres, un sentiment de frustration est évoqué par plusieurs répondants : Dans le fond là, la plus grande euh sentiment le plus fort, c'est un sentiment de frustration. Parce que tu peux pas arriver rapidement avec des résultats. (R1, p.4). Devant ce changement radical, certains adoptent aussi une attitude défensive et ressentent de l'insécurité: la première réaction j'ai eu, j'ai eu la même réaction que tout humain bien constitué a c'est de dire oh, attention, c'est le changement hein! (R3, p.2). Ils sont également surpris devant les implications de ce changement : j'ai accepté et je le savais, mais ce que je savais pas c'est qu'on était encore du bout des doigts (R4, p.4)

Les émotions à un niveau collectif, quant à elles, n'ont pas été abordées en entrevue, si ce n'est que le répondant R3 a fait référence au besoin qu'ont ses employés de sentir qu'ils font partie d'une équipe : Y a pas eu de problème majeur, mais à un moment-donné euh y a des gens qui m'ont dit "Heille là Luc on est tu une équipe?", "ben oui on est une équipe", "ok". (R3, p.5) Pour lui, Sans des rencontres, une certaine insécurité se manifeste au sein de son équipe.

Dans leur travail, les répondants ont constamment recours à leurs ressources cognitives. En entrevue, plusieurs d'entre eux affirment que leurs actions et leurs décisions sont influencées par les façons de faire apprises lorsqu'ils travaillaient pour l'ancienne municipalité ou les anciennes banlieues, comme l'explique R2 : pour moi chus encore beaucoup dans l'ancien Montréal pis euh l'ancien est obligé de se redéfinir parce que eux c'était pas vraiment des villes, c'était des quartiers fait que là ils deviennent des arrondissements (R2, p.6). Ils nous expliquent également comment ils se perçoivent en tant que gestionnaire. R3, entre autres, explique comment il se perçoit : Ok, je pense que l'organisation cognitive de chacun est différente, je fonctionne par livrable et par objectif pis je valide. Je ne suis pas quelqu'un qui va déléguer pis qu'après ça euh va attendre tout bonnement. (R3, p.3-4). Certains répondants,

finalement, sont conscients de la valeur de leur intuition et de leur expérience et ils s'en servent pour relever les défis posés par l'incident critique, comme en témoigne cet extrait d'entrevue : Moi, intuitivement et avec mon expérience, je me doutais fort bien que cette avenue là... (R3, p.2)

Tous les répondants, de plus, ont recours à des ressources matérielles dans leur travail. Dans les entrevues, il est surtout question de ressources matérielles d'ordre collectif. Pour réaliser leur travail et dans le cadre de l'incident critique en particulier, les répondants ont recours à l'intranet, au GDD, au téléphone, au courriel de même qu'à des documents de toutes sortes (les documents de réunions officielles ou des dossiers antérieurs) au téléphone et au courriel. Cet extrait de l'entrevue avec R6 illustre bien le rôle des ressources matérielles lors de l'incident critique :

Bon ben là, à partir de ces éléments-là, à partir des éléments que j'ai trouvés, ben j'suis retourné consulter les bases de données, le Lotus Notes, le GDD (notre gestion des unités décisionnelles). J'ai consulté le dossier, à l'intérieur duquel j'ai trouvé le contrat, donc j'ai extrait le contrat puis j'ai lu le contrat pour essayer de sortir tous les éléments (R6, p.2)

Pour les répondants, de plus, les ressources telles que l'intranet permettent une démocratisation de l'information :

On est beaucoup plus rapidement informés de tout ce qui se passe au niveau de tout la ville et au niveau euh, et même on c'est pas juste les gestionnaires là c'est dans le fond tout le personnel qui a accès à à l'intranet là. Alors y a des, j'vous dirais qu'avec l'intranet y a eu une démocratisation de l'information (R1, p.7)

Les documents généraux et l'internet permettent d'obtenir davantage d'information sur une situation et d'alimenter la réflexion des répondants, alors que le courriel permet de formaliser certaines ententes telles que les contrats. Le courriel est également perçu comme un outil réseau, qui contribue à surmonter les difficultés de communication entre les membres de l'organisation depuis la fusion. En ce sens, comme il facilite les échanges, on peut considérer

que le courriel constitue un outil qui favorise l'improvisation, car il permet aux membres de l'organisation d'interagir rapidement, pour discuter d'idées et de propositions ou pour finaliser des ententes. Ainsi, à défaut d'un contact face-à-face, les membres de l'organisation peuvent tout de même participer à la création de la nouvelle municipalité.

Ces ressources sont à la disposition de tous les répondants. Ils en sont conscients, mais cela ne garantit pas qu'ils y auront recours dans leur travail. L'intranet, par exemple, est une banque d'informations dans laquelle puisent certains répondants, mais d'autres avouent ne pas l'utiliser:

M'a vous dire franchement, je connais l'existence de l'intranet euh j'y vais rarement, personnellement. J'sais pas, peut-être que je manque d'information là parce que euh, faudrait [rires]en tout cas ça [...]c'est plutôt rare, me semble que c'est plutôt rare que je vais utiliser l'intranet (R2, p.17)

Les ressources sociales, finalement, sont primordiales dans le travail des répondants. Plusieurs d'entre eux, comme R4, préfèrent les échanges et les contacts en face-à-face pour leur cueillette d'information : «Pour moi, encore dans mon esprit de travail de fond, si des gens se voient, se parlent...orienter les discussions, orienter les sujets d'intérêt mais y va sortir quecque chose» (R4, p.7). Dans le cas de l'incident critique, les répondants consultent les membres de leur équipe, leurs collègues, les chefs de division, leurs supérieurs, des spécialistes de l'extérieur ou des gens ayant travaillé sur le même dossier auparavant.

Il est clair que l'expérience constitue un facteur important dans le choix des individus que les répondants consultent. En effet, ils se tournent vers des gens qui sont en poste depuis assez longtemps pour pouvoir leur fournir les idées ou les informations dont ils ont besoin. Dans l'entrevue avec R2, par exemple, le répondant affirme que les gens autour de lui sont expérimentés et qu'ils sont aptes à agir rapidement, sans l'aide de procédures. C'est pourquoi ils constituent une ressource très riche dans la réalisation de son mandat. Le R6, quand à lui,

valorise les expériences passées en consultant les individus qui ont mis sur pied l'édition 2001 de l'événement dont il gère la subvention :

Eux m'ont guidé à l'intérieur de mon propre appareil, alors j'ai auprès de ces gens-là demandé bon avec qui vous avez fait affaire à l'époque, c'était quoi les interventions que vous avez demandé, comment ça s'est déroulé, et ça moi j'ai pu aller le valider et ainsi obtenir de nouvelles informations pour faire évoluer le dossier (R6, p.1)

Les problèmes au niveau des ressources sociales constituent l'un des obstacles majeurs à l'improvisation au sein des équipes de travail. En effet, la fusion vise à réunir des individus qui étaient membres de deux organisations distinctes. Certains d'entre eux résistent à ce changement, par peur de perdre des acquis. Cette résistance se manifeste entre autres par le refus de participer aux tables de concertation et aux autres rencontres dont l'objectif consiste à créer et solidifier les bases de la nouvelle municipalité. Des efforts ont été faits en ce sens, mais ils n'en sont qu'au début du processus. Selon les répondants les rapprochements pourraient être facilités par la communication entre les intervenants, qui selon R3 et R4, passe par l'octroi d'un certain degré d'autorité formelle aux cadres intermédiaires. Cette autorité leur permettrait de rendre obligatoires certaines rencontres.

4.1.3 La mise en acte de la fusion

La décision de fusionner les quartiers de l'ancienne municipalité avec les anciennes banlieues avoisinantes, de même que les lois qui en découlent, constitue l'élément déclencheur de la situation générale dans l'organisation. Suite à la fusion, la nouvelle organisation est un processus d'interactions continues qui permettent sa définition et sa redéfinition graduelle. La fusion crée un climat de haute incertitude et laisse la liberté aux membres de l'organisation dans la création de la nouvelle municipalité. Ce climat renferme de nombreuses opportunités pour improviser.

La fusion déclenche chaque incident critique décrit par les répondants. Ces éléments déclencheurs, comme la création d'une loi ou la réception d'un dossier à traiter dans l'immédiat, poussent certains des répondants à improviser. Chaque gestionnaire s'engage dans la réalisation de ses objectifs sans toutefois avoir une idée précise de ce qui va se passer. Ils ont tous été appelés à agir sur le moment. Bien qu'ils ne parlent pas de spontanéité directement, la situation exige qu'ils sachent en faire preuve pour répondre aux exigences du moment.

Dans cette organisation en processus d'adaptation continu, c'est à travers la discussion et l'écoute que ses membres adaptent les anciennes façons de faire à la nouvelle réalité. Pour le répondant R4, les deux parties qu'il doit réunir dans le réseau de diffusion culturelle doivent s'adapter à la nouvelle situation en acceptant le fait qu'ils forment désormais une plus grande équipe:

Mais dans le défi qu'on a c'est aussi de de fai...de créer le mod...ou en tous cas une orientation commune, une vision commune [...] de ce petit regroupement là, y a en a là qui sont tous seuls isolés et nous notre rôle, c'est aussi ce monde là, de stimuler leur participation et tout alors, je pense que ça va...tout va changer. (R4, p.5)

En ce sens, tous perdront des acquis, mais selon lui, ce sera au profit d'une nouvelle façon de faire qui constituera une amélioration pour tous.

Les répondants, selon eux, sont appelés à agir de façon autonome et de provoquer les choses pour contrer le ralentissement causé par la situation de changement et d'adaptation. Certains répondants, à ce niveau, se démarquent des autres par leur capacité à créer des opportunités de faire avancer leurs dossiers respectifs. Le répondant R4, par exemple, réalise que la situation ne changera pas sans qu'il agisse: Je me rends compte qu'y va peut-être falloir

provoquer les choses plus euh créer les opportunités plutôt que d'attendre que les gens se...

(R4, p.6)

Le processus dans lequel les répondants sont engagés, de plus, en est un de création, qui passe par la déconstruction de l'ancienne municipalité (tout en conservant des éléments) et la construction d'une nouvelle grande municipalité :

Facque c'est sûr que si on change, il faut voir qu'est ce qui est nécessaire qui faut qu'on transporte pis qu'est ce qu'on a pas besoin ben on va le lâcher pis on va faire quelque chose de nouveau, on va mettre des nouvelles choses en place, facque c'est un processus vraiment... (R2, p.7)

Les gestionnaires considèrent que les nouveaux mécanismes de communication sont encore mal définis. En effet, lorsque le changement a été amorcé, les hauts dirigeants n'ont pas repensé et établi des indicateurs pour encadrer la communication. Cette définition se fait au fur et à mesure: «mais y a pas eu au préalable de structure de communication de pensée ce qui fait que tous ces mécanismes-là, ces structures-là se font au fond au fur et à mesure» (R1, p.2). L'ensemble des répondants soutiennent qu'actuellement, les difficultés de communication constituent la plus grande difficulté dans leur travail. À ce sujet, R3 décrit un exemple de la situation actuelle :

...y a eu comme un recul de l'ensemble des intervenants en disant attention ce que j'appellerais une bureaucratisation du processus, attention moi j'avais plus le droit d'écrire à telle personne, fallait écrire plus haut pis là ça redescendait pas. Y a eu ce phénomène-là. (R3, p.4)

Suite à la fusion avec les anciennes banlieues, les répondants ne connaissent pas tous les intervenants avec lesquels ils sont appelés à travailler. De façon générale, les membres de l'organisation ne savent pas qui peut parler à qui. S'ils doivent parler à quelqu'un de manière informelle, ils peuvent prendre contact avec leurs anciens collègues, mais il leur est plus difficile de faire de même avec leurs nouveaux collègues : «sauf que dès la création de la

grande ville y avait des besoins de communication, fallait se parler, pis c'tait pas évident parce que les intervenants étaient pas identifiés» (R1, p2).

R2, explique que pour que l'information se rende au destinataire, il doit souvent passer par les canaux formels demeurés de l'ancienne municipalité, il lui est actuellement difficile de faire de même lorsqu'il doit contacter des employés originaires des anciennes banlieues:

...moi j'ai j'ai j'ai un communica... Avec l'ex Montréal en tout cas j'ai un canal c'est au niveau de...y a un chef de division qui représente les autres et c'est sûr qu'y a un échange constant parce que c'est le pont pour les chefs de division dans les arrondissements de l'ex Montréal ok. On a pas encore établi ce genre de système avec le nouv...les...l'ex banlieue pour toute l'ensemble du nouveau Montréal éventuellement c'est ça qui faudrait faire aussi de mon point de vue, mais ça c'est... (R2, p.5)

Selon les répondants le réseau de communication se définit au fur et à mesure et les problèmes vont se régler graduellement. Ils aimeraient que les gens soient en mesure de se parler directement et qu'il y ait des porte-parole qui puissent parler au nom des autres :

Les mécanismes sont sont difficiles-là, c'est difficilement identifiable à qui on doit parler c'est très long, c'est compliqué bon etc. On souhaite que ça se clarifie rapidement, mais encore là on parle d'une réorganisation euh de la structure municipale là [chuchotement, incompréhensible] une nouvelle euh hier alors on est pas sortis du bois [rire] (R1, p.3)

Les cadres déplorent également l'absence de mécanisme de concertation qui permettraient aux employés des anciens quartiers de la municipalité et des anciennes banlieues de se rencontrer et de travailler ensemble, comme l'illustre cet extrait d'entrevue avec R4 :

Alors moi à mon niveau qui est pas le niveau de direction, je l'ai pas encore ce ce m...ce moyen, ce véhicule de parler à tout le monde puis de pouvoir dire qu'est-ce que je peux leur apporter, pouvoir voir de quoi y ont besoin, alors comment tu veux créer une synergie avec tout le monde si personne se parle? (R4, p.4)

En ce sens, ils souhaitent tous que davantage de tables de concertation et de comités soient mis sur pied. R4 considère, en ce sens, que la solution au problème passe par une certaine formalisation de la communication, qui pousserait les intervenants à collaborer davantage :

Je pense qu'il faut absolument qu'y ait des des indications de la direction et là je dis de la direction générale [...] des indications des organisations qui dit regardez ça on veut que ça se fasse. Juste ça, le reste laissez nous le le faire, mais d'une indication de dire r'gardez, faut que vous vous parliez, pis euh qu'est ce que vous allez nous dire ça c'est pas dit, mais au moins donnez-nous la chance d'être capables de se parler. (R4, p.5)

Les répondants en sont encore au début du processus de changement et n'arrivent pas à voir le portrait global au moment de l'entrevue. Comme ils en sont au stade de définir la mission de leurs services, plusieurs d'entre eux n'ont pas atteint l'objectif visé par l'incident critique. En fait, des décisions ou nouvelles procédures sont intégrées dans les routines de l'organisation quotidiennement, mais ce sont des petites adaptations. Les incidences d'improvisation relevées dans les entrevues ont néanmoins produit des résultats dans certains cas.

4.1.4 Quatre exemples d'improvisation à la ville

À partir des données recueillies, nous avons relevé quatre exemples d'improvisation. Nous faisons d'abord un retour sur l'incident critique du répondant, pour ensuite mettre en évidence les caractéristiques de l'improvisation décrite par le répondant. Pour chacun de ces exemples, finalement, nous analysons le niveau et le type d'improvisation.

4.1.4.1 L'improvisation en situation de manque d'information (R6)

Un dossier est déposé sur le bureau de R6 peu de temps après son accession au poste qu'il occupe actuellement. Il doit gérer la juste distribution d'une subvention municipale accordée à une OSBL dans le cadre d'un événement spécial qui se déroulera durant l'année courante. Le dossier contient de l'information sur les différentes procédures et actions posées lors de

l'édition 2001 de l'événement. Or, ce dossier est incomplet : «C'est un dossier qui a eu lieu en 2001, pour lequel je n'avais qu'une chemise et quelques bouts de papier à l'intérieur sur lequel l'information n'était pas significative à la lecture.» (R6, p.2)

Devant ce manque d'information, le répondant se réfère immédiatement aux individus qui ont travaillé sur le dossier auparavant. Pour combler les lacunes du document et réaliser son mandat, il organise une rencontre avec deux intervenants ayant travaillé sur le projet. Ensemble, ils évaluent ce qui est à faire et à ne pas faire pour l'édition 2003 de l'événement. Il en résulte un nouveau document complet qui explique clairement les procédures suivies et qui servira de guide pour la prochaine édition de l'événement.

R6 fait d'abord une recherche d'information spontanée, puis il réunit les gens qui ont travaillé sur le dossier 2 ans auparavant pour le compléter. Un tour de table avec deux de ces intervenants est organisé pour remédier à la situation. Le répondant se base sur le dossier qu'il a reçu pour réaliser son mandat, mais il fait de nombreuses modifications au référent de base suite à ce tour de table :

J'ai pu aller le valider et ainsi obtenir de nouvelles informations pour faire évoluer le dossier, je dis faire évoluer parce que là on a modifié des choses pour alléger le processus, accélérer le traitement des demandes qu'ils avaient à faire pour que ça soit plus simple, éviter de faire comme les prédécesseurs, dater dans les dossiers nos interventions en gardant dossiers, courriels, notes téléphoniques, etc. (R6, p.2)

Au niveau individuel, il est clair que l'expérience de travail du répondant lui permet de réagir rapidement devant une situation comme celle qu'il décrit dans l'incident critique. Ainsi, devant ce dossier incomplet, il puise d'abord dans son expérience professionnelle de même que dans la mémoire organisationnelle formelle (intranet, système de support d'aide à la décision) afin de savoir comment et à quel niveau agir. C'est précisément cette expérience qui le rend habile à utiliser les ressources dont il dispose dans le moment présent pour réagir

rapidement et faire avancer son dossier. Il détermine lui-même les moyens qu'il prendra pour les atteindre. Une grande flexibilité est laissée au répondant dans la manière de réaliser le dossier, mais sa démarche est guidée par certains paramètres tels que les lois, les normes et les conventions de l'organisation : «là c'est d'essayer de voir comment on peut essayer de faire entrer dans l'appareil un peu de souplesse pour accélérer le processus, tout en respectant les règles comme je disais tantôt.» (R6, p.4)

Sur le plan collectif, la structure est actuellement en redéfinition. Des postes ont été abolis et des personnes-ressources ont été affectées dans d'autres unités. Les réseaux de communication ne sont pas clairs. La personne qui devait initialement guider le répondant dans la réalisation de son mandat a quitté l'organisation peu avant qu'il n'entre en poste. Ainsi, il utilise ses ressources matérielles pour pouvoir rapidement trouver l'information manquante:

...ben j'suis retourné consulter les bases de données, le Lotus Notes, le GDD (notre gestion des unités décisionnelles). J'ai consulté le dossier, à l'intérieur duquel j'ai trouvé le contrat, donc j'ai extrait le contrat puis j'ai lu le contrat pour essayer de sortir tous les éléments, parce qu'en plus du soutien financier [...] Alors moi j'ai revalidé cette liste-là, j'ai envoyé des courriers, des courriels à tous ces gens là pour valider qu'ils étaient encore là, en poste et qu'ils avaient la même missions (R6, p.4)

Il utilise le téléphone, le courriel, le fax et l'intranet pour trouver, puis réunir les intervenants qui ont travaillé sur le dossier en 2001. Ainsi, ce sont ses ressources matérielles qui lui permettent éventuellement d'avoir recours à ses ressources sociales, soit le réseau d'intervenants responsables du projet en 2001 et ceux qui doivent participer à l'édition 2003.

Le répondant affirme que son rôle consiste à coordonner les activités du projet et à obtenir les approbations nécessaires à sa réalisation. Durant le tour de table, chacun propose ses idées sur une base égalitaire : «...t'sé c'est ça, mon rôle c'était vraiment d'aller chercher la

coordination de tout le monde pis les acceptations, pis euh » (R6, p.5). Il n'impose pas son opinion, mais cherche plutôt un consensus. L'écoute et la collaboration constituent les caractéristiques principales de cette incidence d'improvisation. En effet, comme R6 remédie à la situation par l'entremise de la conversation, c'est à travers l'écoute mutuelle d'une succession de propositions retenues ou rejetées, soit un processus d'appel et réponse, qu'il parvient à esquisser une nouvelle manière de gérer la subvention de l'OSBL.

Cette improvisation génère à la fois un résultat de processus et de produit. Au niveau des processus, le tour de table a permis de remettre en question les procédures de l'édition 2001 de l'événement. Certaines sont conservées, d'autres sont modifiées ou créées. Au niveau des produits de l'organisation, le répondant crée un nouveau dossier dans lequel il a répertorié toutes ses actions. Il y a daté chaque intervention et répertorié les dossiers, les courriels, les notes téléphoniques, etc. Ce dernier permet d'alléger le processus et de faire en sorte que le prochain mandat soit plus facile à gérer. Il existe donc un document résultant de ces discussions, qui implique la création de nouvelles routines organisationnelles.

Cet exemple renferme plusieurs niveaux d'improvisation. D'abord, lorsque l'incident survient, R6 s'engage dans une improvisation individuelle de niveau embellissement en faisant une recherche d'information. Bien que lire dans le dossier de même que se référer aux différentes sources d'information dont il dispose fait partie de ses routines, il le fait spontanément et dans le but d'ajouter de l'information à un dossier incomplet. Son aptitude au bricolage lui permet, en ce sens, de tirer le maximum de ses ressources informationnelles. Le fait d'organiser un tour de table pour échanger sur l'orientation de l'édition 2003 de l'événement, ensuite, constitue un plus grand écart face aux procédures qui sous-tendent le travail du répondant. Il s'agit d'une improvisation collective de niveau variation. R6 crée un nouveau dossier, qui constitue un amalgame d'anciennes et de nouvelles routines et

procédures. Ce nouveau dossier, créé au fil des interactions qui ont eu lieu lors du tour de table, est une improvisation collective de niveau transformationnel.

4.1.4.2 Improvisation de R4 lors de l'entrevue avec les chercheurs

Le répondant R4 a reçu comme mandat de créer, d'harmoniser et de trouver une certaine cohérence dans le développement d'un réseau de diffusion culturelle de la nouvelle municipalité. Il doit consolider l'ancien réseau des maisons de la culture avec les départements de diffusion culturelle des nouveaux arrondissements. Il existe de grandes différences entre les réseaux de diffusion culturelle des anciens quartiers et des anciennes banlieues de la municipalité. Les intervenants résistent à la fusion de ces réseaux par peur de perdre des acquis et comme aucune autorité formelle ne les oblige à participer, la consolidation du réseau est particulièrement complexe.

L'élément déclencheur de cette improvisation est donc à la fois les difficultés dans la consolidation du réseau et les questions qui sont posées au répondant, car celles-ci l'amènent à réfléchir aux actions qu'il pose dans la réalisation de son mandat.

En répondant aux questions des chercheurs, le répondant réalise qu'il n'a pas adopté la bonne stratégie pour la consolidation du réseau et la solution lui apparaît spontanément lors de l'entrevue. Selon lui, son erreur consiste à chercher à favoriser la rencontre entre les diffuseurs. Il réalise qu'il devrait plutôt rencontrer les chefs de division :

R-Et d'ailleurs en te parlant [rire] en te parlant...

D-Oui, oui R-Je me rend compte que peut-être mon erreur c'est d'y aller par les diffuseurs, qui ça, était le modèle maisons de la culture [pause, réfléchit] parce que...les diffuseurs c'était euh y avait le modèle des maisons de la culture, y avait la table de concertation des [agents] culturels, pis y moi un bout de temps je l'ai euh je l'ai piloté comme chef de division ou chef de section j'm'en souviens pis pis on le faisait, mais là on a comme reproduit cette table de concertation des diffuseurs, pis là moi comme chef de division je je des réseaux je m'en occupe. Mais dès le début d'ailleurs moi je me disais moi ce que je voudrais pour c'est de rencontrer les chef de division, pour que eux autres si eux on a t'sé quand je disais euh la direction générale de la ville.

Faut qu'au moins elle insuffle cette ce cette orientation ce besoin-là de dire «r'gardez, concertez vous» et là moi si je rencontre les chefs de division pis on peut s'entendre et développer une philosophie commune, eux-autres vont la propager chez leur monde de dire r'gardez, faut qu'on travaille ensemble là. Autant les maisons de la culture là arrêtez de parler rien que des maisons de la culture, réglez vos p'tit problèmes techniques avec votre arrondissement, mais après ça on s'ouvre.

D-C'est qu'y ont plus de pouvoir plus d'impact quand tu va avoir à faire agir des choses ou à intervenir ou à animer t'es t'en train de monter...

R-Là ben quand tu dis ça, tu vois peut-être chus pas avec la bonne gang. Je travaille pas avec la bonne gang...La en tous cas...

D-En aparté là les entrevues c'est aussi euh...

R-Ça sert [rires]

D-Un outil de réflexion hein pour tout le monde hein (R4, p.15)

Pour que la consolidation du réseau culturel ait lieu, le répondant R4 doit surmonter d'imposantes difficultés. Il essaie de réunir les diffuseurs des anciennes banlieues et des anciens quartiers de la municipalité. Sur le plan cognitif, sa manière de concevoir la consolidation du réseau de diffusion culturelle est influencée par les façons de faire du réseau de l'ancienne municipalité. L'outil de réflexivité qu'est l'entrevue lui permet de réaliser qu'il doit procéder d'une nouvelle manière, soit par la création d'une table de concertation des chefs de division.

Sur le plan du contexte individuel, le répondant R4 affirme être une personne qui accorde beaucoup d'importance à la spontanéité et à l'intuition dans son travail et il en fait preuve lors

de cette improvisation. Il démontre également des aptitudes au bricolage puisqu'il utilise les ressources dont il dispose dans le moment présent, soit l'échange avec d'autres et la réflexivité que procure l'entrevue, pour trouver une solution à la réalisation de son dossier.

L'échange semble constituer la première ressource dans laquelle puise R4 dans son travail. Dans le cas de cette improvisation, il puise également dans cette ressource. En effet, l'entrevue se fait sous forme de conversation. Elle revêt donc les caractéristiques d'appel et de réponse, d'écoute et de collaboration. C'est à travers ces échanges spontanés entre les chercheurs et le répondant que ce dernier parvient à improviser une nouvelle solution à la réalisation de son mandat. Il utilise d'ailleurs une ressource matérielle, son carnet de notes, pour noter la nouvelle procédure.

Cette improvisation a engendré un résultat de processus. En effet, le répondant a trouvé une nouvelle manière de consolider le réseau de diffusion culturelle, en réunissant les chefs de division. Il note la nouvelle procédure à suivre dans son carnet et poursuit l'entrevue.

Il s'agit d'une improvisation collective, puisqu'elle a lieu lors d'interactions entre trois personnes, et elle se situe au niveau de la variation. Le répondant utilise les mêmes procédures qu'il a mis sur pied pour consolider le réseau, mais découvre une manière plus efficace d'y parvenir.

4.1.4.3 Improvisation d'un nouveau rôle, R4

Dans l'incident critique choisi par le répondant, il est clair que le fonctionnement du réseau dépend des échanges qui n'ont pas lieu au moment où l'entrevue a été réalisée. En général, le répondant laisse tranquillement les rapprochements se faire sans provoquer les choses. Mais, il constate que dans cette situation, le dossier n'avancera pas s'il ne crée pas des opportunités

de rapprochements. Il considère que cela représente un changement dans ses pratiques de travail. Il doit donc s'improviser un nouveau rôle:

On peut pas dire, «ça va se faire tranquillement, pas vite, pis y faut pas brusquer». Moi j'suis plutôt un gestionnaire de ce genre-là. Genre travailler de fond pis créer, développer ma crédibilité pis mon...susciter l'intérêt de mes actions, en le faisant par l'exemple, et là je me rends compte que ça là si on fait ça là dans cinq ans on va être encore à travailler de fond, il il faut continuer à faire comme ça pareil là j'y crois toujours, mais il reste que je pense qu'il faut absolument qu'y ait des indications de la direction et là je dis de la direction générale (R4, p.5)

Comme nous l'avons déjà mentionné, certains intervenants font preuve de résistance face à la consolidation du nouveau réseau et le répondant manque d'autorité pour favoriser cette consolidation. Comme la participation aux tables de concertation se fait sur une base volontaire, plusieurs diffuseurs choisissent de ne pas y participer :

Mais c'est parce que personne ose dire «heille vous allez vous asseoir», parce que personne a ce pouvoir-là. La la ville centrale n'a pas le pouvoir de dire aux arrondissements «Vous allez tous vous asseoir ensemble». Finalement là ça se fait mais c'est pas encore vraiment très fonctionnel. (R4, p.4)

Pour R4, cet état de fait constitue l'élément déclencheur à l'improvisation d'un nouveau rôle. Encore une fois, le répondant démontre qu'il accorde de l'importance à son intuition, qui lui dit qu'un changement s'impose. Il utilise également les ressources dont il dispose dans le moment présent, soit ses expériences de travail, sa connaissance du domaine, de même que ses connaissances en gestion pour constater qu'un changement dans sa manière d'aborder le leadership est nécessaire à l'avancement du dossier.

Sur le plan collectif, comme la structure est en redéfinition continue, les règles du jeu ne sont pas claires. Ils en sont au stade de préciser la mission, leur utilité et ce qu'ils peuvent offrir comme services. Conséquemment, son rôle au sein de l'organisation a également besoin d'être défini. C'est ce qu'il entreprend de faire lui-même.

C'est à travers ses interactions avec les différents intervenants du milieu de la culture que R4 réussit à improviser son nouveau rôle. Pour lui, la création du réseau se fera par l'échange. Il s'agit de la première ressource dans laquelle il puise. Pour réaliser son mandat, il aurait besoin que la direction générale lui accorde une certaine autorité pour faire en sorte que les gens se rencontrent et se parlent. Mais comme il n'a pas un tel pouvoir actuellement, il doit provoquer les rapprochements et créer des opportunités de rencontre. Il s'agit pour lui d'une nouvelle manière d'aborder son leadership.

L'adaptation du rôle du répondant constitue une improvisation individuelle et elle se situe au niveau de la variation, car le répondant ne crée pas entièrement une nouvelle façon de faire son travail, mais il modifie son approche.

L'idée de changer sa manière d'exercer son leadership lui vient spontanément, mais l'exécution se fera graduellement au fil des interactions avec les intervenants. Le répondant affirme qu'il va changer de rôle et plutôt provoquer les choses et créer des opportunités, mais cela n'a pas encore été fait au moment de la cueillette des données et il ne nous décrit pas la manière que cela sera mis en actes.

4.1.4.4 Improvisation de R5, résolution de problèmes

R5 doit réaliser un sondage auprès des usagers des bibliothèques de la quatrième à la septième année dans toute la municipalité. Le sondage a été réalisé par un groupe de recherche externe, et le répondant considère que la méthodologie renferme d'importantes failles.

Y était mal faite, y était pas conçu pour le Québec euh y tenait pas compte des réalités québécoises euh ça a été une décision qui a été prise sur le coup, sans tenir compte de la réalité politique des arrondissements ce qui fait qu'on avait aucun contrôle sur A, qu'on avait aucun contrôle sur B, et qui fallait arriver à C. Ça fait que c'est ça. On avait aucun contrôle sur les éléments. (R5, p.2)

Bien qu'il s'oppose à la réalisation de ce sondage, on insiste pour qu'il le fasse quand même :

«Alors on a expliqué, j'ai pas été la seule personne, on a conseillé de ne pas effectuer le sondage, de se retirer parce qu'on était pas en position de l'exécuter et on a dit «mon, il faut le faire». C'est correct, on va le faire, mais on s'est planté, exactement comme prévu.» (R5, p.2)

À deux mois de l'échéance du mandat, le répondant a modifié les procédures et des parties du sondage afin que ce dernier soit plus efficace.

Sur le plan individuel, il ressent beaucoup de frustration depuis la fusion et le fait qu'il considère que le sondage soit inadéquat amplifie ses sentiments. R5 explique ce qu'il a vécu depuis la fusion:

J'suis arrivé on m'a foutu dans un bureau dans un no man's land pendant trois mois de temps à écrire des lettres euh puis euh pas m'intégrer à mon équipe quand j'suis arrivé dans mon équipe, ça faisait déjà des mois que euh la grogne avait commencé et puis euh ça ça pété.

C-Par exemple, y a eu des problèmes d'intégration...

R-J'ai donné j'ai donné ma démission au mois de février mais qu'on a refusé là mais euh moi je je j'ai dit que je pouvais absolument rien faire, j'ai aucun moyen, j'ai pas de ressources, j'ai pas de, j'ai des choses à faire on m'a enlevé du personnel...j'ai pas, il faut que je quête euh des heures en personnel à mes collègues pour pouvoir donner du support à mes employés. C'pas bon hein? (R5, p.4)

R5 ressent également du stress et du découragement face au manque de direction, de ressources matérielles et humaines qui accompagnent le changement en cours dans l'organisation. Les responsables des bibliothèques qu'il a contactés ne participent pas au sondage et selon lui, aucune autorité ne lui permet de les y inciter : «On n'avait aucun contrôle sur A, qu'on avait aucun contrôle sur B et qui fallait arriver à C. Ça fait que c'est ça,

on avait aucun contrôle sur les éléments. On pouvait pas contrôler les bibliothèques ou si le travail se fait, on pouvait pas contrôler les écoles où le travail se fait.» (R5, p.2)

Dans cette situation fort complexe, le répondant R5 fait preuve de spontanéité dans son choix de réorienter le projet, et il est à l'écoute de son intuition, qui lui disait que le sondage n'est pas adéquat : «...au début mars j'ai dit euh là là on se pète la gueule ou on change la chose, mais c'était, c'était nullement garanti que c'était pour fonctionner euh y a une semaine là euh ça marchait pas là.» (R5, p.6)

Il puise d'abord dans ses ressources matérielles pour relever les défis de l'incident critique. Le document de travail, d'abord, constitue sa principale ressource matérielle dans cette situation. C'est à partir de celui-ci qu'il constate les problèmes posés par le sondage. Il utilise aussi le courriel pour contacter les chercheurs et modifier le sondage. Puis, il contacte les participants au sondage par l'entremise du téléphone et du fax.

La décision de recommencer le projet du début lui vient spontanément, bien qu'il en ait vu l'utilité dès le début du projet : «Ah, euh c'est c'est c'est moi. J'étais euh devant euh devant un mur, y avait rien à faire pis on me disais qu'y fallait que je le fasse. Y fallait revirer la charrue à l'envers » (p.5). Il contacte ensuite les chercheurs pour savoir quels changements pourraient être apportés au sondage :

facque j'ai appelé les chercheurs, je leur ai dit écoutez, on est rendus là euh est ce qu'on peut le faire autrement? Je propose de le faire de cette façon là et ils m'ont dit oui c'est vrai pis on aurait peut-être dû le faire comme ça aussi. Parce qu'eux-mêmes ont eu des difficultés dans d'autres villes au Canada à avoir des réponses dans les bibliothèques. (R5, p.5)

Cet extrait de l'entrevue met en évidence la collaboration entre les chercheurs et le répondant.

Cette discussion leur permet de concevoir ensemble une solution au problème. C'est en effet

suite à cette discussion que le nouveau sondage est créé. Le répondant doit ensuite réaliser le sondage auprès des bibliothèques. Cela se fait par l'entremise du téléphone.

Ensuite, il puise encore dans ses ressources sociales en faisant appel aux concepteurs du sondage et à ses collègues et avec leur aide, il change les procédures liées à la réalisation de l'étude :

R-Ben c'était pas tellement compliqué étant donné qu'on pouvait pas passer par euh les intervenants prévus il fallait donc le faire nous-mêmes, parce qu'on s'est mis à contacter les écoles étant donné qu'on a pas à justifier cette demande-là auprès des arrondissements donc on a «bypassé» les bibliothèques on les a complètement éliminées du dossier étant donné que [...] les utilisateurs de quatrième à la septième année se retrouvent dans les écoles donc en fait le sondage aurait dès le début dirigé vers les écoles uniquement puis ça aurait simplifié sérieusement les choses on a identifié des gros problèmes méthodologiques dans c'te sondage-là. [...] mais y a aussi toute les autres facteurs [...] qui étaient hors de notre contrôle à cause du fait qu'on pouvait [...] demander aux bibliothécaires d'effectuer des tâches sans le consentement de leurs supérieurs dans les arrondissements parce [...] on a contacté j'sais pas combien une centaine d'écoles, [...] sur une centaine de demandes on a peut-être dix écoles parce que le timing est pas bon, ou on est trop en retard le ministère de l'éducation y est même pas capable de faire ses propres enquêtes dans les écoles (R5, p.3)

Le résultat de cette improvisation, finalement, est à la fois de produit et de processus, car le répondant conçoit un nouveau document et une nouvelle manière de faire le sondage.

Il s'agit d'une improvisation collective, car il crée le nouveau sondage avec l'aide des chercheurs qui ont réalisé la première version et un employé. La création d'un nouveau sondage et de nouvelles procédures pour le réaliser constitue une improvisation transformationnelle.

4.2 L'improvisation à la station de radio

La station de radio qui fait l'objet de cette étude diffuse de la musique rock des trente dernières années à un auditoire francophone, majoritairement masculin et âgé entre 18 et 44

ans. L'émission du matin, que nous sommes allés observer, est la plus écoutée par les auditeurs de la station.

4.2.1 Structure de l'émission et des interventions

L'émission du matin est animée par trois animateurs : Animateur 1 qui est l'animateur principal, Animateur 2 nouvellement arrivé à la station et Animateur 3, qui agit à titre de remplaçant et qui est également le directeur de la programmation. Un quatrième employé s'occupe de l'aspect technique de l'émission. Ils arrivent tous environ une demi-heure avant le début de l'émission pour lire les quotidiens, les actualités reçues par l'entremise du fil de presse et la feuille de route pour planifier le contenu de l'émission quotidienne.

La structure de l'émission de radio est prédéfinie. Les animateurs et l'employé responsable de la technique reçoivent une feuille sur laquelle les trois heures d'émission sont divisées en sections (voir annexe 5). La durée de chacune de ces sections est inscrite entre parenthèses et doit être respectée : «c'est un fondement, le log, il représente, il représente la vision de la station, la définition de la station, le mandat qu'elle s'est donnée, que le CRTC lui donne.» (Animateur 1, p.7). Les interventions de l'animateur principal, les actualités (incluant les nouvelles du sport et la météo), la musique, les publicités, le bulletin de circulation et la chronique quotidienne d'un journaliste judiciaire constituent les principales sections de la feuille de route. Le titre des chansons sélectionnées par le directeur de la programmation et le nom des annonceurs publicitaires sont déjà inscrits sur la feuille. Ainsi, comme les arrangements en jazz et le scénario au théâtre, la feuille de route représente le guide à l'intérieur duquel l'improvisation peut émerger.

Bien que la feuille de route renferme des paramètres à respecter, elle se veut flexible. À ce sujet, Animateur 1 me dit que l'émission du matin n'obéit pas aux mêmes règles que les autres

émissions. Les animateurs bénéficient en effet de liberté pour discuter et dépasser le temps alloué pour une intervention, par exemple. En ce sens, il est clair que la feuille de route constitue davantage un guide qui favorise la coordination entre les animateurs et le responsable de la technique. Le fait que les animateurs aient la possibilité de l'adapter aux exigences du moment favorise l'improvisation durant l'émission. Elle leur permet de saisir des occasions qui contribuent à rendre l'émission spontanée et captivante pour l'auditoire.

Les moments d'improvisation dont nous avons rendu compte dans notre carnet d'observation impliquent tous une dérogation plus ou moins grande avec la feuille de route, comme l'extrait suivant en témoigne :

Ouverture (normal 4 min), aujourd'hui (7min). Denis en vacances [...] Lors de l'ouverture, l'animateur DH, en vacances, est venu ouvrir l'émission car il avait une plainte contre une compagnie d'autobus et aéroport de Montréal. Il m'a dit que normalement c'est plus court, mais quand ils ont la chance de mettre du piquant et de l'imprévu, ils le font

Lors de l'entrevue, Animateur 1 nous a expliqué comment il planifie ses interventions :

Chacune des interventions est préparée. Et euh pendant que la musique joue, que les spots jouent, on devrait être en train de préparer l'intervention et on devrait toujours avoir une intervention d'avance de préparée. Ou avoir une intervention backup, SOS. Ça c'est idéalement, parce que souvent, plus souvent qu'autrement, ce qui arrive c'est que si tu euh veux maintenir à tout prix l'orthodoxie dans ce sens-là, tu vas être castrateur pour tes co-animateurs qui tout à coup on senti une opportunité. (Animateur 1, p.7)

Ainsi, l'animateur 1 réalise l'importance d'être préparé avant une performance, mais souhaite également que l'émission se fasse dans un climat où la spontanéité et la saisie d'opportunités sont perçues de manière favorable, voire souhaitable. Durant l'émission, les périodes d'interventions deviennent alors les moments les plus propices à l'improvisation.

Il faut que tu sois capable à la fois d'avoir le plan de match et d'être capable, s'il y a une ouverture mais qui échappe au plan de match mais qui donne un but ben d'y aller [...] Nous, moi et ceux avec qui je travaille on a une idée de la radio qui fait que euh il doit y avoir des interventions qui dévient et qui soudainement, même à l'ouverture du micro devaient être ça et soudainement il s'est passé autre chose mais t'as toujours une intervention sur laquelle tu peux te replier mais soudainement t'es parti et ça a fait de la magie (Animateur 1, p.7)

Pour l'animateur 1, déroger de la feuille de route n'entraîne pas de conséquences graves tant que l'émission demeure cohérente et intéressante pour l'auditoire. Pour lui, l'auditoire recherche principalement une ambiance lorsqu'il écoute la radio. Ainsi, ses interventions peuvent être déterminées à l'avance ou spontanées :

Et moi j'suis euh, j'aime ça. Desfois j'ai des interventions que je prépare, parfois je les annonce à mes coéquipiers, parfois je les annonce pas pis je dis tu vas voir en ondes, pour garder la spontanéité. Et donc je travaille à différents niveaux avec ça. (Animateur 1, p.7)

Cet extrait illustre le double caractère de la spontanéité dans les interventions du répondant. En effet, le contenu de ses interventions peut être provoqué par les exigences du moment ou il peut être le résultat de spontanéité préparée. Dans ce cas, c'est la spontanéité des autres animateurs qui est sollicitée.

Pour que les interventions spontanées donnent un résultat intéressant pour l'auditeur, l'animateur 1 doit pouvoir compter sur le support de ses co-animateurs. À ce sujet, il m'explique lors d'une séance d'observation que la personne qui occupait le poste de l'animateur 2 auparavant lui reprochait de toujours déroger à la feuille de route. Pour lui, cette volonté de respecter entièrement la feuille de route constitue un obstacle à la création d'une émission spontanée. Selon l'animateur 1 et 2, les membres de la nouvelle équipe partagent la même vision de l'animation d'une émission de radio. Et même s'ils travaillent ensemble depuis seulement une semaine, leur compatibilité et leur complicité leur permet de créer un «bon show».

4.2.1.3 Les ressources et les compétences

Sur le plan individuel, plusieurs émotions ressortent des données recueillies. Lors des problèmes techniques, d'abord, les animateurs ressentent de la frustration et ont l'impression de ne pas être suffisamment supportés par les responsables de la technique. Par contre, lorsque l'émission se passe bien et que les interventions sont spontanées et empreintes de complicité, les répondants ressentent une grande satisfaction face au travail accompli :

Donc pour moi c'est le défi de faire [...] sauter la structure et si je peux maintenir [...] deux bonnes interventions de contenu, deux bonnes anecdotes et que je peux prendre à un moment donné dans l'heure importante des auditeurs en ondes et que ceux que je prend les auditeurs sont dynamiques, ben pour moi j'ai un show réussi, je suis comblé et je le sens dans mon corps, je le sens dans ma tête. [...] mais si j'ai travaillé, je sors de d'la reposé, j'sors de d'la d'une belle grande fatigue profonde d'accomplissement, mais sinon je sors de d'la érinté, cassé, brisé et y a des shows où je suis sorti comme ça, il y a des shows chus sorti là, j'ai parlé dix minutes au lieu mettons de parler 25 minutes, j'étais brûlé parce que la tension, l'atmosphère, la cohésion n'avait pas lieu (Animateur 1, p.11)

Sur le plan collectif, cet extrait démontre que la cohésion, la solidarité et la complicité contribuent à créer un sentiment de satisfaction au sein de l'équipe d'animation.

Afin de préparer les interventions, de plus, les animateurs ont recours à diverses ressources matérielles telles que les quotidiens, les magazines, internet et le fil de presse. Ils emploient également le téléphone lorsqu'ils prennent des appels d'auditeurs. Les animateurs et le responsable de la technique ont également recours à des moyens de coordination lorsqu'ils travaillent. La section technique et l'animation en studio sont séparés par une vitre. Lorsque les deux parties doivent se parler pour se coordonner, ils ont recours à leur micro ou alors ils se rendent en personne. Lorsqu'ils sont en ondes et qu'ils ne peuvent communiquer à l'aide de leur micro, ils écrivent un message avec un crayon et du papier qu'ils collent dans la

fenêtre. Ces moyens de coordination facilitent la communication entre les individus ouvrent la porte à l'improvisation.

Lorsqu'ils improvisent, finalement, les répondants s'appuient principalement sur leurs collègues. Lors de lignes ouvertes, les auditeurs qui appellent peuvent aussi être considérés comme une ressource sociale qui les à faire un moment de radio spontané.

4.2.2 La mise en actes de l'émission de radio

Les éléments déclencheurs d'improvisation à la radio sont divers. Nous avons remarqué que l'improvisation émerge surtout lors de problèmes techniques, lorsque les animateurs ne sont pas préparés ou lorsqu'ils décident de saisir une occasion qui se présente. Les animateurs sont également enclins à improviser dans un but esthétique, c'est-à-dire pour créer une émission plus originale et spontanée.

La question de la temporalité est particulièrement importante dans le cas de la radio. La période qui précède le début de l'émission, d'abord, permet aux animateurs de se préparer et de prendre connaissance du contenu quotidien de la feuille de route. Lors d'imprévus, de problèmes techniques ou d'un manque de préparation, elle peut devenir propice à l'émergence d'improvisation. Par exemple, lors d'une séance d'observation, le technicien réalise qu'il doit effectuer un changement de chanson à la dernière minute. Il consulte le directeur de la programmation et, après un processus de délibération, ils choisissent la chanson. Ils informent ensuite les animateurs du changement mineur qu'ils ont effectué au programme afin qu'ils puissent s'ajuster en conséquence. La période qui précède le début de l'émission prend la forme d'une communication à l'intérieur de laquelle les animateurs, le technicien et le directeur de la programmation négocient le contenu de l'émission et, surtout, celui des interventions. Les animateurs parcourent les journaux à la recherche de thèmes et se

lancent des idées. Certains thèmes sont acceptés, d'autres rejetés jusqu'à ce qu'ils aient retenu suffisamment de sujets pour la réalisation de l'émission.

L'émission se fait en direct. Les actions se déroulent en temps réel et le risque de produire de l'incohérence en est grandement augmenté, d'où l'importance de la spontanéité et de la rapidité avec laquelle les individus réagissent. Lors d'improvisation, la communication leur permet de créer et de maintenir la cohérence et la qualité de l'émission. Les risques de créer de la confusion sont importants et les animateurs doivent faire preuve d'écoute, de respect mutuel et de capacité d'adaptation aux propositions des autres. L'extrait suivant de notre carnet d'observation illustre bien la coordination des interventions qui passe par le support et l'écoute :

Animateur 1, parle de l'éditorial de F. Nuovo et de la souveraineté et la différence avec l'indépendantisme...il dérape. 2 dit «Oui mais qu'est ce qu'il dit ton ami F. Nuovo?». 1 dit «tu fais bien de me rappeler à l'ordre, c'est ça le travail d'équipe...». 2 parle plus précisément de l'article [...] T dit à 1 «on s'en va à la pause, mais peux-tu faire une petite intro? Ça paraît mieux, 1 dit Ok.

Dans cet extrait, l'animateur 2 supporte l'animateur 1 qui s'écarte trop du sujet de l'intervention. Comme il ne peut pas lui dire directement que son intervention devient confuse et incohérente, il utilise l'interrogation pour lui faire signe de clore la discussion. L'animateur 1 fait alors preuve d'écoute en suivant la recommandation discrète de son collègue. L'animateur 1 explique l'importance de l'écoute et du support entre les animateurs lorsque des défis surviennent : «C'est là que le collègue de travail, le complice, devient important si yé à l'écoute de ce que tu fais y va eu t'aiguiller pis te renvoyer sur une piste donc c'est sûr qu'il faut être à l'écoute des uns des autres c'est fondamental pour réussir à relever une impasse et à la déjouer.» (Animateur 1, p.2)

Durant l'émission, comme les animateurs et le technicien ne peuvent pas se parler directement pour s'ajuster et coordonner leurs interventions, ils se servent de signes non-verbaux et d'objets. Lors d'une séance d'observation, l'animateur 1 m'explique que les animateurs doivent constamment éviter de se couper la parole et de parler en même temps. Il considère qu'il s'agit d'un grave défaut des animateurs inexpérimentés. Selon lui, ils ne sont pas à l'écoute alors l'émission devient un «cafouillage total» :

On travaille d'une façon nous autres c'est qu'on fait signe à l'autre j'veux rentrer là. Alors là moi je parle, je me retire, l'autre parle. On se fait des bouts de papier aussi, on s'échange un truc. Là il pense à quelque chose que je devrais dire, l'autre me le met dans face, mon technicien. À un moment donné, comme ça, on finit par converger et on finit par non pas s'annuler les uns les autres, mais finalement chacun rajoute un élément et l'intervention arrive à son dénouement idéal (Animateur 1, p.8)

Pour Animateur 1, finalement, le succès d'une émission passe par la solidarité et le support entre les animateurs :

La solidarité d'équipe et euh il faut qu'elle soit là, il faut qu'elle soit présente et pis euh que chacun soit solidaire de l'autre parce que sinon ça devient individualiste pis chacun se dit bon ben j'ai fait mon segment le reste... ben ça ça finalement c'est des shows qui vont pas très haut, qui vont pas très loin, parce que l'individualisme est de telle sorte qu'il y a pas d'effort commun euh pis dans une direction donnée, pis avec une même volonté» (Animateur 1, p.3)

Comme en jazz ou au théâtre, l'auditoire revêt une importance de premier ordre pour les animateurs d'une émission de radio. Il s'agit d'abord d'un élément du contexte qui influence le contenu de l'émission qui est conçue en fonction de lui. Le public constitue également une ressource dans laquelle les animateurs puisent (par l'entremise de lignes ouvertes, par exemple) pour créer une émission intéressante. Ainsi, l'auditoire est impliqué dans le processus de communication qu'est l'émission de radio :

La communication pour moi, on pense que communication c'est parler, c'est être à l'écoute avant tout. Si t'es pas à l'écoute là d'abord tu dois être à l'écoute de ta salle [...] Donc la première chose c'est être à l'écoute de ceux à qui tu t'adresse et ensuite tu peux leur communiquer quelque chose. (Animateur 1, p.8)

Pour le répondant, l'émission doit avoir comme objectif le respect des goûts et des opinions de l'auditeur :

Les années d'expérience font que tu te considères privilégié et que l'auditeur, en fait, te fait une faveur de t'écouter et que tu lui dois le respect absolu [...] les années d'expérience ont fait que j'ai appris que j'chus rien sans auditeur, sans l'auditoire [...] il doit avoir le dernier mot dans le respect qu'e t'as de son opinion et du temps d'antenne que tu lui donnes pour émettre cette opinion-là. (Animateur 1, p.4)

4.2.3 Quatre exemples d'improvisation à la radio

À partir des données recueillies lors des observations et de l'entrevue avec Animateur 1, nous avons relevé quatre exemples d'improvisation. Nous faisons d'abord un retour sur les circonstances entourant l'improvisation, pour ensuite mettre en évidence les caractéristiques du processus observé ou décrit par Animateur 1. Pour chacun de ces exemples, finalement, nous analysons le niveau et le type d'improvisation.

4.2.3.1 Improviser pour gérer un imprévu

Lors de l'émission du matin, l'animateur 1 s'est retrouvé en ondes alors qu'il ne devait pas y être, suite à une erreur du nouveau responsable de la technique. Pour remédier à la situation et éviter un silence ou des explications maladroitement en ondes, le répondant choisit spontanément de feindre que le tout avait été planifié.

Un imprévu ou un problème technique change la structure de l'émission et prend l'animateur par surprise. Les problèmes techniques sont mal vus à la fois par les dirigeants de la station de radio et les auditeurs. Il est donc attendu de l'animateur qu'il sache improviser dans de

telles situations. Ici, l'improvisation a été déclenchée par le technicien, qui a allumé la lumière et fait signe à l'animateur qu'il devait intervenir immédiatement.

Pour remédier à la situation, le répondant a eu recours à son expérience dans le milieu de la radio. D'abord, ayant besoin de quelques secondes pour trouver ce qu'il allait dire, il s'est appuyé sur une routine : «ce que je fais spontanément c'est embarquer avec les lettres d'appel de la station donc euh «Cool 98.5 euh vous souhaitez un bon début de journée», donc je tombe tout de suite dans des formules euh et là euh immédiatement» (Animateur 1, p.1)

Dans son intervention, le répondant a prétendu qu'il avait délibérément coupé la musique et les publicités pour intervenir parce qu'il avait quelque chose à dire qui ne pouvait pas attendre. En faisant cela, il a appuyé son collègue.

Donc j'ai fait un sujet avec ça, en disant que j'ai pris comme sur moi la responsabilité du truc au lieu de montrer que c'était une maladresse technique et donc que le technicien aurait été maladroit ou quelque chose, j'ai donc pris ça à mon compte en disant que j'étais tellement euh euh fasciné par euh un élément qu'il y avait là et que j'ai décidé d'arrêter le truc pour entrer en ondes donc j'ai mis ça comme si c'était volontaire (Animateur 1, p.1)

Dans cette manière de résoudre le problème, le répondant démontre qu'il valorise l'écoute et le support. Il soutient le technicien malgré sa maladresse, mais se sert aussi de la situation pour se faire valoir : «D'autres auraient tout simplement dit «On a un problème technique on s'excuse» ou euh aurait laissé paraître mal le technicien. Moi j'ai abriyé le technicien et je me suis servi de ça pour me faire valoir comme étant plus audacieux que d'habitude.» (Animateur 1, p.1)

Cette improvisation a donc trois résultats qui ont des incidences sur les processus de l'organisation. Elle permet de maintenir la cohérence de l'émission de radio et la cohésion au sein du groupe grâce au support et à l'écoute et elle donne l'illusion que l'animateur est

audacieux, ce qui est susceptible de plaire à l'auditoire, comme l'illustre ce dernier extrait :
«... ça a été perçu comme très audacieux, le monde ont dit, pis très provocateur...y ont dit heille y s'en crisse pas mal, y arrête ça pis y embarque avec son affaire...» (Animateur 1, p.1)

Il s'agit ici d'une incidence d'improvisation individuelle déclenchée de l'extérieur, qui a impact au niveau collectif. En effet, le technicien propulse l'animateur dans une situation où il doit improviser et celui-ci relève le défi, tout en ayant conscience de son auditoire. Bien que le répondant ait d'abord recours à une routine, son intervention constitue une improvisation de niveau transformationnel, car il crée complètement son intervention sur le moment.

4.2.3.2 Improviser pour résoudre un problème technique

L'émission de radio débute alors que les trois animateurs constatent que des problèmes techniques, qui ont débuté la veille, ne sont toujours pas réglés. Les animateurs entrent tout de même en ondes et l'émission débute avec les actualités et les sports, mais le son est de si mauvaise qualité qu'ils décident de faire rapidement le bulletin météo et de passer à la pause musicale. Durant la pause, les animateurs ainsi que l'employé responsable de la technique doivent improviser afin de s'ajuster aux exigences de la situation.

Dans cette situation, l'improvisation est déclenchée par une erreur commise la veille, qui a causé un dérèglement du son. Il n'existe clairement aucune procédure sur la manière de régler le problème, et, incidemment, les actions qui en découlent ne sont pas planifiées. Ceci démontre qu'une grande liberté est accordée aux employés dans les moyens qu'ils adopteront pour régler des éventualités telles que celle-ci.

Chacun des quatre individus présents fait preuve de spontanéité dans sa manière de réagir face à la situation. En effet, l'animateur 1 et l'animateur 2 utilisent l'humour pour divertir les auditeurs afin qu'ils demeurent à l'écoute. Pendant ce temps l'animateur 3 tente d'ajuster le son, alors que l'employé responsable de la technique fait signe aux animateurs qu'il va passer à une pause musicale. Ils démontrent également des aptitudes de bricolage, car ils utilisent tout ce qui est à leur disposition pour remédier à la situation.

Les émotions des employés affectent également l'évolution de la situation. Les problèmes techniques causent de la frustration et ce, surtout chez l'animateur 3, qui est également le directeur de la programmation de la station de radio. Tout en jurant et en montrant ce qui ne fonctionne pas à ses collègues, il nous explique qu'il est enragé par le manque de compétences flagrant des techniciens qui travaillent la nuit. Il nous explique également que ce genre de problème ne devrait jamais survenir, car cela détruit le moral des animateurs dès le début de l'émission.

Après la première pause musicale, les animateurs sont de retour en ondes, mais le son coupe complètement cette fois. Alors, le responsable de la technique remet immédiatement une autre pause musicale. Durant la pause, les employés discutent pour coordonner les actions qui leur permettront de sortir de cette impasse. Comme la structure de l'émission est complètement bouleversée, les animateurs 1 et 2 choisissent ensemble des thèmes qu'ils pourraient aborder lorsqu'ils seront de retour en ondes. Par un processus d'appel et de réponse, les animateurs proposent et rejettent des thèmes jusqu'à ce qu'ils s'entendent sur une stratégie : ils vont essayer de faire un topo et si cela ne fonctionne pas, ils mettront de la musique jusqu'à ce que le problème soit réglé.

Le reste de l'émission est ponctué d'échanges, d'ajustements et de quête de coordination, car la structure de l'émission est complètement dérégulée. Après l'incident, l'animateur 1 explique sa perception de la situation comme un exemple parfait de ce qui se passe dans le feu de l'action. Il souligne qu'il y a beaucoup d'improvisation dans ces moments-là et qu'il nage très bien là-dedans.

Cet exemple d'improvisation produit un résultat de processus, car il affecte les procédures normales d'une émission de radio. Les animateurs, en improvisation, produisent une émission cohérente. Cette situation donne lieu à l'émergence et au développement d'un processus d'improvisation collective puisque les quatre individus présents puisent à la fois dans leurs ressources individuelles et collectives pour gérer la situation.

Dans cette séquence d'actions, trois niveaux d'improvisation se manifestent. Avant le début de l'émission, premièrement, les animateurs et le responsable de la technique se préparent. Ce dernier doit faire un changement de dernière minute à la feuille de route, car il y a trouvé une incohérence. Il demande rapidement l'approbation au directeur de programme qui accepte la modification. Ils informent ensuite les deux autres animateurs du changement. Cette légère modification au référent constitue un exemple d'embellissement.

Deuxièmement, lorsque les problèmes techniques surviennent au début de l'émission, ils choisissent d'abord de poursuivre, mais la structure et le contenu est adapté à la situation. Le thème d'ouverture est spontanément remplacé par des blagues sur la qualité du son, notamment. Ces ajustements plus marqués dans la structure de l'émission sont un exemple de variation.

Finalement, voyant que les problèmes techniques ne se règlent pas rapidement, les animateurs restructurent complètement la feuille de route en modifiant l'ordre et la quantité

de chansons, de même que le contenu et la durée des interventions. Il s'agit alors d'improvisation transformationnelle.

4.2.3.3 Improviser pour saisir une occasion

Durant une émission, un auteur-compositeur-interprète arrive au studio à l'improviste avec sa gérante et demande à parler à l'animateur 1. Les deux sont de vieux amis. Ils discutent un bon moment de son nouvel album et de ses projets à venir. Animateur 1 décide de faire une entrevue avec l'artiste, ce qui bouleverse la structure de l'émission et déclenche de l'improvisation. Ce changement de cap dans l'émission requiert une fois de plus des ajustements. L'animateur 1 annonce que l'artiste et sa relationniste vont venir en studio après la pause. Ensuite, il donne les détails du déroulement au responsable de la technique.

Pendant que l'animateur 1 fait l'entrevue avec l'artiste, les deux autres animateurs, l'animateur 2 et l'animateur 3 discutent avec le responsable de la technique afin de voir comment coordonner la structure de l'émission avec le déroulement de l'entrevue en studio :

l'animateur 2 et l'animateur 3 s'arrangent avec T pour changer le programme de l'émission pour intégrer deux chansons de l'artiste après l'entrevue» (Carnet d'observation, p.31). Plus tard dans l'émission, d'autres ajustements sont nécessaires : «Ils manquent de temps alors T propose de faire sauter sa chronique Arts et Spectacles. l'animateur 1 dit oui, c'est beau.» Ensuite, les animateurs font leurs chroniques respectives (actualités, sports, météo) dans l'ordre et une pause musicale suit celles-ci.

L'animateur 1, en plus de faire preuve de spontanéité, démontre qu'il sait saisir une occasion et qu'il est libre de le faire puisqu'il ne consulte pas ses supérieurs avant de prendre la décision de réaliser cette entrevue. Comme l'animateur 1 nous l'a expliqué lors de l'entrevue, l'émission du matin jouit d'une marge de manœuvre que d'autres émissions n'ont pas. Ainsi, la flexibilité de la feuille de route laisse place à l'improvisation.

Il s'agit d'une improvisation de processus en ce sens où, comme dans l'exemple précédent, il modifie les processus routinisés. En saisissant cette occasion, il rend intéressante une émission qui, ce jour-là, avait très mal commencé. Il s'agit une fois de plus d'un exemple d'improvisation collective, puisque cette décision implique des changements significatifs dans la structure de l'émission qui affecteront tous les animateurs et l'employé responsable de la technique. Cette improvisation est de niveau transformationnel, car à ce stade dans l'émission, les animateurs créent entièrement l'émission de radio au fur et à mesure de leurs interactions.

4.2.3.4 Improviser pour contrer un manque de préparation

Lors d'une émission, les animateurs planifient leurs interventions sur le moment, car ils ne l'ont pas fait préalablement. Comme ils ne sont pas suffisamment préparés, ils doivent prendre des décisions dans le feu de l'action. L'animateur 2 déclenche le processus en demandant à l'animateur 1 quels thèmes seront abordés lors de leurs interventions. Une fois de plus, les animateurs font preuve de spontanéité en choisissant le contenu de leurs interventions sur le moment, sans avoir besoin d'une longue préparation au préalable. Ils font preuve de bricolage en puisant dans les ressources dont ils disposent pour trouver les thèmes de leurs interventions (journaux, internet, fil de presse).

Avant d'entrer en ondes, l'animateur 1 et l'animateur 2 constatent qu'ils n'ont pas encore planifié leurs interventions. Ils consacrent donc un petit moment à la planification de celles-ci :

Animateur 1 demande à Animateur 2 de quoi ils vont parler en premier. 2 dit, «bonne question» et ils nomment les grands titres potentiels. 1 propose la mode chez les enfants de plus en plus sexy, 1 dit «moi j'ai deux sujets légers», nomme les deux sujets. 2 lit la chronique de F.Nuovo et donne son avis. 2 dit «moi je vais faire quelque chose d'audacieux ce matin, je vais parler d'une pièce de Jack Kerouac, ça va me permettre de rappeler qu'il est québécois, je vais essayer de me démêler. 2 dit à T «Pas de circuler?» T fait signe que non

Après les premières interventions et la pause musicale, les animateurs constatent que leur animation a duré plus longtemps que prévu :

Ils réalisent qu'ils ont parlé beaucoup alors ils vont voir T pour ajouter une chanson pour ajuster le programme. 1 dit «next c'est quoi?» 3 «vous êtes toujours mieux d'être préparés avant d'entrer en ondes». 1 et 2 décident de se préparer, 1 dit ça va être quoi le thème 3 dit qu'il va introduire le thème avec un lien avec la chanson de Pag «dans la peau» 1 dit que c'est bon 2 dit qu'il a des idées de commentaires sur le sujet [...] T dit à 2 on s'en va à une pause, mais peux-tu faire une petite intro de la pause, ça paraît mieux. 2 dit ok

Ces exemples illustrent bien que lorsque les animateurs ne sont pas suffisamment préparés, ils improvisent pour se sortir de cette impasse. En effet, ils conçoivent et exécutent spontanément le contenu de leurs interventions en puisant dans les ressources dont ils disposent. De plus, ils s'engagent dans un processus collaboratif d'appel et de réponse qui repose entièrement sur l'écoute et le respect mutuel des idées de chacun.

L'improvisation collective que nous venons de décrire en est un processus, car elle affecte la nature des processus qui sous-tendent la réalisation de l'émission de radio. Cette improvisation a permis aux animateurs de réaliser une émission de qualité et cohérente. Dans cette situation, les animateurs improvisent collectivement afin de s'entendre sur ce que sera le contenu de l'émission. Ces interventions planifiées et mises en actes sur le moment constituent des exemples d'improvisation, car elles sont conçues et exécutées simultanément, avec l'aide des ressources dont les animateurs disposent.

Ce chapitre visait à présenter les données recueillies lors de l'enquête sur le terrain. Pour chacune des deux organisations à l'étude, nous avons d'abord mis en contexte les données en décrivant les incidents critiques et les particularités du milieu de travail des répondants. Nous avons ensuite présenté certains éléments des données en tant que caractéristiques de l'improvisation. Finalement, pour chaque terrain, nous avons distingué et analysé quatre exemples d'improvisation. Pour chacun de ces exemples, nous avons décrit le déroulement du processus, d'une part, et interprété le niveau, le type et le résultat de l'improvisation, d'autre part. Les résultats obtenus par la revue de la littérature et l'enquête sur le terrain sont analysés dans la section suivante.

5 Discussion

Dans cette section, nous abordons plus en détail les résultats obtenus lors de l'analyse des données. Il est d'abord question du potentiel d'improvisation à la radio et à la ville de même que ce qui déclenche le processus dans chaque contexte. Les niveaux d'improvisation décelés dans les deux terrains sont ensuite abordés.

5.1 *Le potentiel d'improvisation à la radio et à la ville*

Dans notre revue de la littérature, nous avons vu que le musicien de jazz ou l'acteur d'une ligue de théâtre cherche à créer une performance originale. Reproduire des oeuvres peut être mal vu pour les artistes alors que dans le milieu organisationnel, la fiabilité et la standardisation des procédures sont souvent davantage valorisés. Avant de réaliser notre étude, nous avions certains présupposés concernant le potentiel d'improvisation que renfermait chaque terrain. Plus précisément, nous croyions pouvoir déceler davantage d'incidences d'improvisation à la radio qu'à la ville.

À la radio, d'une part, la feuille de route sert de structure pour l'émission, mais l'improvisation à l'intérieur de celle-ci est possible et parfois même souhaitée. Nous avons vu que les animateurs improvisent entre autres pour offrir un contenu créatif, pour résoudre des problèmes ou saisir des occasions. Les activités de travail à la radio ayant pour objectif d'informer et de divertir un auditoire, nous pensions que le cadre de travail serait moins rigide et laisserait davantage de place au processus. Certes nous avons décelé des exemples d'improvisation transformationnelle à la radio, mais ceux-ci se sont déroulés lors d'interventions alors que l'improvisation fait partie du travail d'animateur. En fait, les animateurs savent qu'ils improvisent à certains moments lors d'une performance et ils en

parlent ouvertement lors des séances d'observations. Pour amorcer l'entrevue avec Animateur 1, nous lui avons demandé de nous parler d'une situation à la station de radio qui a entraîné des changements ou des développements significatifs. D'emblée, il a abordé l'improvisation : «...c'est sûr, il en a plusieurs, il y a plusieurs incidents qui ont lieu, qui m'amènent à improviser à un moment donné j'ai eu à euh à un moment donné [...] j'improvise beaucoup moi, j'improvise beaucoup» (Animateur 1, p.1 et p.3). Bien que l'improvisation soit perçue positivement par Animateur 1, nous avons remarqué que lorsque l'improvisation est déclenchée à l'extérieur des interventions, comme cela est le cas dans le deuxième exemple d'improvisation à la radio (voir p. 94), cela cause de la frustration et du stress à la fois pour les animateurs et le directeur de la programmation. Nous avons remarqué que malgré l'objectif particulier du travail des animateurs, les gestionnaires et le personnel de soutien à la radio sont préoccupés par la rentabilité et la fiabilité des processus.

En ce qui concerne l'organisation du secteur public, d'autre part, nous croyions déceler moins d'improvisation dans les activités des cadres intermédiaires. Nous pensions que les processus étaient davantage formalisés et que les gestionnaires risquaient d'avoir une perception négative de l'improvisation. À ce sujet, nous avons demandé à deux des six gestionnaires si, selon eux, leur travail lors de l'incident critique comportait une part d'improvisation. Par la suite, nous avons retiré la question, car nous craignons d'influencer la nature des données recueillies en abordant directement le concept d'improvisation. En réponse à la question, R3 démontre qu'il a une vision négative de l'improvisation. Pour lui, improviser signifie prendre des risques non-calculés : «De l'improvisation! Ah mon dieu, mon dieu! Non, je pense qu'à notre niveau, on prend des risques euh mais on prend des risques calculés. Non, improviser, non.» (R3, p.16). R6, quant à lui, associe l'improvisation à la nécessité de réagir devant l'imprévu. Pour lui, l'improvisation peut être négative si elle se manifeste dans des situations

où tout se doit d'être planifié, mais elle peut être positive si elle permet de répondre rapidement à un imprévu. À ce moment, l'improvisation devient pour lui une compétence importante dans son travail.

P1-Oui. C'est parce qu'il y a les deux [...] selon certaines situations qui se présentent, l'improvisation c'est de faire face à la la...Moi dans le fond quand je qualifie la situation d'imprévue (saut) un événement non-planifié et là je dois réagir, dans ce sens-là tu peux pas le planifier donc c'est, ça devient improvis...improvisa...Là j'échappe le mot...

C-Improvisé

P1-Improvisé. Dans le fond c'est ça. C'est quand t'improvises parce que ça arrive, il faut que tu réagisses, pis c'est pas négatif parce que dans le fond c'était pas prévu. Il y a quand même dans le même cadre de travail des choses que tu peux planifier, organiser, pour lequel tu ne dois pas réagir de façon improvisée. Par exemple, les mesures d'urgence, ok. Je sais qu'il faut mettre en place un processus de mesures d'urgences dans le service ou à l'Hôtel de Ville. Si j'attends que le feu pogne pour improviser pis de faire sortir tout le monde, là ça va être perçu comme négatif ok. [...]Mais, par contre, qu'on m'appelle et qu'on me dise écoute, on vient de vivre telle situation pis c'est la première fois ou j'étais pas au courant que c'te dossier s'en venait ben là j'vas devoir improviser dans le fond, dans le sens que il faut que je me retourne de bord, il faut que j'aïlle chercher l'information pour me mettre au courant et que je réagisse. À ce moment là, j'me dis écoute, je pense que c'est pas vu négativement parce que tu réagis. Ok, il faut réagir. Dans le fond il faut pas réagir comme... (R6, p.19)

Que les gestionnaires perçoivent positivement ou négativement l'improvisation, les bouleversements qu'ils vivaient au moment de la réalisation de notre étude ont sollicité leur capacité à improviser comme jamais auparavant. À la ville, l'organisation est en processus de création et de définition. Les membres de l'organisation, comme nous l'avons vu, se retrouvent donc devant la nécessité d'improviser entre autres pour définir leur rôle, relever des défis et gérer des imprévus. R1, en entrevue, expliquait que les nombreuses restructurations qui ont eu lieu dans les dernières années ont favorisé le développement de leur capacité d'adaptation au changement, mais que rien ne les avait préparés à un tel bouleversement (R1, p.4). Cependant, les gestionnaires réagissent différemment face à la

situation. Nous avons vu, par exemple, que R4 refuse d'attendre le support de la part de ses supérieurs (par l'entremise de la politique culturelle) et choisit de provoquer les rapprochements entre les intervenants du milieu de la diffusion culturelle. R5, quant à lui, attend que son rôle lui soit dicté :

...cette division-là s'en va de nulle part parce que on ne nous dit pas où elle doit aller [...]Et j'ai fait des demandes répétées à savoir qu'est ce que j'étais et qu'est ce que je faisais puis euh on me dit euh on me définit par ce que je suis pas et c'est pas euh c'est pas assez. Je veux me définir par ce que je dois faire et c'est là là que le bât blesse. (R5, p.4)

Ainsi, à la ville, nous avons remarqué que l'improvisation était surtout déclenchée par la nécessité de résoudre un problème ou de gérer une crise (Voir tableau 5 p.105). Dans l'incident critique, les gestionnaires ne considèrent pas qu'ils répondent à un imprévu en ce sens où, bien qu'ils ne puissent les prévoir, les événements qui découlent de la fusion n'ont rien de surprenant à leurs yeux. À la radio où les membres de l'organisation ne vivent pas dans un tel climat d'instabilité, nous avons remarqué que les animateurs improvisent surtout lors d'imprévus, lorsqu'ils saisissent une occasion ou dans le but d'être créatifs.

L'improvisation en jazz ou au théâtre mélange les actions planifiées et émergentes et il en est de même pour l'improvisation organisationnelle (Weick, 1998, p.549). Lors de l'enquête sur le terrain, nous croyions qu'en distinguant les activités planifiées des activités émergentes, nous serions en mesure de déceler des incidences d'improvisation:

Using an image from jazz, what we are arguing is that the measuring of improvisation in a specific performance possesses a higher degree of reliability if the researcher takes with him or her a copy of the written score of the 'standard' of the song played in that performance. (Cunha & al., 1998, p.6)

Cette stratégie s'est avérée fructueuse à la radio, puisque nous avons accès à la feuille de route qui rend compte des activités planifiées qui se dérouleront lors de l'émission. Tout écart

de la feuille de route (à l'exception des interventions planifiées avant les émissions par les animateurs sur place) constitue un écart plus ou moins grand au référent et renferme une opportunité pour improviser. Ainsi, nous avons analysé chaque modification ou dérogation au programme de l'émission pour voir si elles renfermaient un degré d'improvisation. À la ville, les processus ne sont pas encore formalisés et plusieurs membres de l'organisation, dont la majorité des participants à notre étude occupent des nouvelles fonctions depuis la fusion. Les répondants ont recours à certaines de leurs routines en se référant, par exemple, à leur expérience professionnelle ou à l'information dont ils disposent, mais la majorité des processus ne sont pas encore définis. Ainsi, leurs actions ne découlent pas de plans d'actions préétablis. Ils élaborent leurs plans d'actions au fur et à mesure que leurs projets se développent. Il s'est alors avéré plus complexe de distinguer les actions qui s'écartent du plan initial. Nous nous sommes donc servis des questions d'entrevue pour déceler les exemples d'improvisation à la ville.

Les exemples d'improvisation tirés des données recueillies dans l'organisation du secteur public et à la radio démontrent que dans les deux sites, l'improvisation fait partie des activités quotidiennes des membres de l'organisation. Le tableau 5 à la page suivante représente une synthèse de chacun de ces exemples.

Tableau 5. Les exemples d'improvisation à la radio et à la ville

	VILLE 1	VILLE 2	VILLE 3	VILLE 4	RADIO 1	RADIO 2	RADIO 3	RADIO 4
ÉLÉMENT DÉCLENCHEUR								
Déclencheur	Manque d'information	Idée lors de l'entrevue/ nouveau réseau de diffusion culturelle	Besoin de redéfinir son rôle et de provoquer les échanges	Sondage inadéquat	Erreur d'un technicien	Problème technique	Visite surprise d'un artiste	Manque de préparation
Objectif	Résolution de problèmes	Résolution de problèmes	Résolution de problèmes	Résolution de problème/ gestion de crise	Imprévu/ résolution de problème	Imprévu/ résolution de problème	Saisir une occasion	Imprévu
SITUATION INITIALE								
Contexte	Nouvel emploi personne ressource absente dossier incomplet	Difficultés à réunir les diffuseurs dans le nouveau réseau	Moins d'autorité accordée aux gestionnaires dans la nouvelle municipalité.	Manque de ressources, absence de communication entre les services	Changement fréquent de personnel occasionne des erreurs.	Absence de communication entre les travailleurs de jour et de nuit.	Liberté accordée aux animateurs dans le choix du contenu de leurs interventions.	Liberté accordée aux animateurs dans le choix du contenu de leurs interventions.
Ressources Individuelles	Expérience et spontanéité	Spontanéité, intuition, créativité et réflexivité	Expérience, intuition et connaissances du milieu.	Expérience, intuition, spontanéité et frustration/stress	Expérience, spontanéité et créativité	Frustration, humour, spontanéité	Spontanéité et expérience	Spontanéité
Ressources Collectives	Dossier initial, GDD, Intranet, téléphone, courriel, collègues	Interviewers et papier/crayon	N/A	Doc. de travail, tél., fax, courriel, collègues, chercheurs.	Micros, signal lumineux, technicien.	Micros, signal lumineux, papier et crayon, collègues	Micros, signal lumineux, collègues	Micros, signal lumineux, internet, fil de presse, journaux, collègues
DÉVELOPPEMENT (LE PROCESSUS EN ACTION)								
Médium	Réflexion, conversation	Conversation	Réflexion	Conversation	Com. non- verbale/Conversation	Conversation	Conversation	Conversation
Processus	Bricolage, créativité, coordination, écoute, appel et réponse	Échange, collaboration, écoute, appel et réponse	Creativité, échanges	Échanges, écoute, créativité bricolage	Écoute, support Creativité, bricolage	Échanges, appel et réponse, bricolage	Support, adaptation, écoute.	Collaboration, appel et réponse Écoute, bricolage
SITUATION FINALE								
Résultat	Nouveau document et modifications des processus de gestion	Nouvelle stratégie de consolidation du réseau	Aucun	Nouveau sondage et nouvelle manière de le réaliser.	Émission cohérente, valorisation de l'image de A1	Émission cohérente	Émission originale	Interventions plus spontanées, émission originale
Type de résultat	Produit et processus	Processus	N/A	Produit et processus	Processus	Processus	Processus	Processus

Dans une organisation comme en jazz, les individus qui improvisent se retrouvent devant des situations où ils doivent réfléchir et agir de manière simultanée (Weick, 1998 p.549). En fait, comme nous l'avons vu dans notre revue de la littérature, plus l'écart entre la réflexion et l'action est court, plus l'activité renferme un haut degré d'improvisation. Par exemple, lorsque R6 reçoit un dossier incomplet, il réfléchit et agit de manière simultanée en s'engageant dans une recherche spontanée d'information. Le répondant R5, quant à lui, décide de refaire le sondage et entreprend les démarches simultanément. Dans les données recueillies à la station de radio, l'improvisation lors d'un imprévu reflète également la simultanéité de la conception et de l'exécution d'une action. En effet, le temps qui sépare ce que l'animateur pense dire et ce qu'il dit est très court puisque son émission se déroule en direct. En fait, l'ensemble des exemples tirés de la station de radio présentent un écart court entre la conception de l'action et sa mise en actes.

L'action qui découle de l'improvisation peut cependant se manifester plus tard. L'improvisation, dans ce cas, ne dépasse pas le niveau conceptuel. Par exemple, lorsque le répondant R4 a eu une idée lors de l'entrevue, il a trouvé spontanément une solution à son problème par l'entremise d'interactions avec les chercheurs. Puis, en notant l'idée dans son carnet, il souligne qu'il posera des actions en conséquence plus tard. L'improvisation d'un nouveau rôle par le répondant R4, constitue également une action conceptualisée sur le moment et qui sera mise en actes plus tard. En effet, il a réalisé qu'il devait provoquer les rapprochements, mais il nous indique que cela n'a pas encore été fait.

Notre analyse des données nous a également permis de voir que la créativité peut être à la fois un processus associé à l'improvisation et un résultat de celle-ci. D'une part, nous avons remarqué qu'à la station de radio, la créativité constitue un objectif visé par les animateurs.

En effet, ils doivent constamment capter l'attention de leur auditoire en étant créatifs. En ce sens, la créativité peut contribuer à relever des défis ou résoudre un problème, mais elle peut aussi être le résultat d'une opportunité saisie. Cela est d'ailleurs le cas lorsque Animateur 1 réalise une entrevue avec un artiste venu à la station à l'improviste. Cette entrevue représente une opportunité de créer un contenu original. Dans les exemples d'improvisation recueillis à la ville, d'autre part, la créativité permet surtout de résoudre un problème ou de relever un défi. R4, par exemple, considère qu'il devrait créer des opportunités pour favoriser les rapprochements entre les intervenants dans le secteur de la culture. R5, pour sa part, se sert de sa créativité en construisant un nouveau sondage. La créativité dans ce contexte devient une ressource et un processus associé à l'improvisation.

Lors de l'élaboration du cadre théorique, nous avons proposé un modèle pour l'analyse du processus d'improvisation. Ce modèle visait à mieux comprendre les quatre moments clés de l'improvisation soit la situation initiale, l'élément déclencheur, le développement et la situation finale. Au moment de l'analyse, cependant, nous avons réalisé que les données recueillies ne permettaient pas l'analyse du déroulement de l'improvisation dans le temps. En effet, pour comprendre l'improvisation et mieux cerner son déroulement dans le temps une observation prolongée des activités des membres des organisations étudiées s'impose, car elle permet de prendre connaissance du travail réalisé quotidiennement par les participants de même que les routines qui le sous-tendent. Elle permet, de plus, de comprendre la relation entre l'improvisation et les autres processus organisationnels.

Dans le cadre de l'enquête dans l'organisation du secteur public, nous n'avons pu obtenir l'autorisation d'observer les participants dans leur contexte de travail. Les six entrevues que nous avons menées nous fournissent leurs perceptions à l'incident critique, mais pour obtenir des données plus riches sur les moments clés de l'improvisation, l'observation de cet incident

était nécessaire. En ce qui concerne les données recueillies à la radio, la durée des observations était trop courte pour obtenir des données probantes et la seule entrevue avec l'animateur principal ne suffit pas à appuyer les données recueillies dans le carnet d'observation. Ainsi, après avoir relevé quatre exemples d'improvisation pour chaque terrain, nous avons réalisé qu'ils procuraient davantage d'information sur le niveau et le type d'improvisation. Nous nous sommes donc servi du modèle des niveaux d'improvisation de Weick (1998) comme guide afin de en lumière le fait que le processus se manifeste à différents degrés dans l'organisation en train de se faire.

En considérant les niveaux d'improvisation selon un continuum, les activités qui visent à modifier ou ajouter à quelque chose de préexistant constituent de l'embellissement (Weick, 1998, p.545). À la radio, par exemple, des modifications mineures telles que l'ajout ou le retrait de chansons, étaient apportées quotidiennement à la feuille de route. Nous qualifions ces changements d'embellissements. Les données présentaient donc des occurrences de ce niveau d'improvisation, mais nous avons privilégié des exemples de variation et d'improvisation dans notre analyse pour leur potentiel d'analyse plus riche.

Quand l'improvisation se situe au niveau de la variation, elle dépend moins du référent de base que lorsqu'il y a embellissement et plus que lorsqu'il y a improvisation transformationnelle (Weick, 1998, p.545). Nous avons relevé plusieurs exemples de variation dans les données. L'idée qu'a eu R4 lors de l'entrevue avec les chercheurs constitue un exemple de variation. En effet, dans sa manière d'aborder le dossier de la création d'un réseau de diffusion culturelle, le répondant R4 est encore très attaché aux façons de faire de l'ancienne municipalité. C'est à partir de ce référent qu'il élabore sa stratégie pour la consolidation du réseau. Lors de l'entrevue, il réalise qu'il devrait chercher à favoriser les rapprochements entre les chefs de division plutôt que les diffuseurs. Ainsi, durant cette

improvisation, il ne crée pas une nouvelle stratégie, mais il s'écarte du référent, soit les procédures de l'ancienne municipalité, pour aborder le dossier sous un angle nouveau.

Lorsqu'il y a des changements majeurs tels que la création d'un produit ou d'un processus, l'activité se situe davantage du côté improvisation transformationnelle du continuum (Weick, 1998, p.545). Nous considérons, en ce sens, que la création d'un nouveau sondage par R5 est un exemple d'improvisation. Au fur et à mesure que le processus ressemble davantage à de l'improvisation transformationnelle et moins à de l'embellissement ou de la variation, les individus qui improvisent se basent de plus en plus sur leurs expériences passées et les ressources dont ils disposent dans le moment présent (Weick, 1998, p.545). En effet, comme les activités qui renferment un haut degré d'improvisation sont caractérisées par un écart court entre la conception d'une action et sa mise en actes, les individus qui improvisent ne peuvent avoir recours à d'autres ressources que celles dont ils disposent dans le moment, ce qui inclut entre autres les ressources matérielles, l'expérience et la mémoire. Ainsi, plus une séquence d'actions se rapproche de l'improvisation, plus elle dépend des capacités de bricolage des individus.

Une séquence d'actions peut aussi contenir les trois niveaux d'improvisation (Weick, 1998, p.545). À la ville, cela s'avérait plus facile à déceler lorsque les gestionnaires nous décrivaient les actions qu'ils ont posées lors de l'incident critique de manière séquentielle. R6, par exemple, nous a décrit étape par étape ce qu'il a fait lors de l'incident critique, et à partir de ces informations, nous avons pu voir que l'improvisation s'est manifestée à plusieurs niveaux (voir p.73). À la radio, l'observation nous a permis d'analyser les séquences d'action, nous avons donc vu plus facilement les différents niveaux d'improvisation à l'intérieur de celles-ci. Par exemple, lors de l'improvisation suite à des

problèmes techniques (voir p.94), les animateurs improvisent à trois niveaux différents dans une même séquence d'action.

Tableau 6: Les trois niveaux d'improvisation selon les données

	EMBELLISSEMENT	VARIATION	IMPRO.TRANSFORMATIONNELLE
DÉFINITION	Ajustements modestes à un référent (objet ou processus)	Écart plus grand face au référent	Rejet du référent
EXEMPLES	Ville1, Radio2	Ville1, Ville2, ville3 et Radio2	Ville4 et Radio 1 à 4
PROCESSUS ASSOCIÉS	Ajouts ou retraits, légères modifications. La créativité et le bricolage se manifestent dans l'action.	Adaptation, modifications. La créativité et le bricolage ont un rôle plus important dans l'action.	La création et le bricolage ont un rôle prépondérant dans l'action.
TEMPORALITÉ	Il peut y avoir un écart important entre la conception et la mise en acte du processus.	L'action se déroule en temps réel, mais il peut y avoir un écart plus grand entre la conception et la mise en acte du processus.	L'action se déroule en temps réel. L'écart entre la conception et la mise en acte du processus est court. Le recours aux expériences passées et à la mémoire devient alors essentiel.

Ainsi dans le milieu organisationnel, nous avons trouvé beaucoup d'incidences de variation, qui comportent un degré moyen d'improvisation. L'improvisation transformationnelle est plus rare dans ce contexte qu'en arts. À la radio, par contre, nous en avons trouvé davantage, surtout lorsque la créativité constitue l'objectif et le résultat de l'improvisation. Dans ce cas, les objectifs des animateurs ressemblent davantage à ceux des musiciens ou des comédiens.

Conclusion

Les métaphores permettent d'ouvrir l'esprit et de faire réfléchir sur l'organisation en des termes nouveaux. Le rôle de la métaphore, à notre avis, ne doit pas dépasser cela. Voir l'organisation comme un groupe de jazz, par exemple, permet d'attirer notre attention sur certaines qualités de l'organisation en train de se faire, telle que la liberté à l'intérieur d'une structure, la créativité parmi les routines institutionnalisées et la place de la spontanéité dans un monde où la planification domine. Mais surtout, elle met en lumière un processus propre à l'activité humaine qui dépasse largement les limites de l'activité artistique. En effet, la vie n'est en soi qu'une longue improvisation : «Living itself is an exercise in improvisation, people compose their lives.» (Weick, 1998, p.550)

Dans le cadre de cette étude nous nous sommes intéressés à la place de l'improvisation dans les activités de communication des membres de deux organisations. Notre objectif consistait plus précisément à comprendre ce qui caractérise le processus d'improvisation et comment il se manifeste dans les activités de travail des animateurs d'une station de radio et de celles des cadres intermédiaires d'une organisation du secteur public. Il était de notre avis qu'une plus profonde compréhension du rôle de l'improvisation en organisation nous permettrait de mieux cerner comment des individus appelés à travailler ensemble communiquent et contribuent ainsi à construire l'organisation.

L'improvisation est une activité qui se vit dans le moment présent. Tenter de la définir représente un défi de taille. Nous avons pour objectif premier de définir l'improvisation d'une manière qui permettrait de mieux comprendre le processus. Nous cherchions à proposer une définition plus complète, qui ne se limiterait pas à la seule dimension

temporelle. En ce sens, notre revue de la littérature sur l'improvisation nous a permis de dégager certaines des caractéristiques principales de l'improvisation. Ainsi, la définition de l'improvisation proposée dans ce mémoire met en évidence quatre des caractéristiques principales du processus, soit la structure flexible, le rapport particulier à la temporalité, la créativité et le bricolage. Nous considérons que ces quatre éléments se retrouvent dans toutes les incidences d'improvisation, mais à différents degrés et selon la situation.

Suite à ce travail préliminaire nous avons développé un modèle du processus d'improvisation organisationnelle inspiré de la littérature. Il est divisé en quatre moments soit la situation initiale, l'élément déclencheur, le développement et la situation finale. Nous avons choisi de créer un modèle qui s'apparente à la structure d'un récit, car nous cherchions à retracer chaque moment de l'improvisation pour mieux comprendre ce qui la déclenche et comment elle se déroule.

Les données recueillies lors de l'étude sur le terrain ont ensuite été mises en contexte par une description des incidents critiques des répondants et des caractéristiques de l'improvisation qui s'y manifestent. Ensuite, nous avons distingué et analysé quatre exemples d'improvisation pour chaque site, soit dans l'organisation du secteur public et à la station de radio. Pour chacun de ces exemples, nous cherchions à décrire le déroulement du processus, d'une part, et interpréter le niveau, le type et le résultat de l'improvisation, d'autre part. Or, les données recueillies ne nous permettaient pas d'analyser le déroulement de l'improvisation dans le temps. Ainsi, bien que le modèle du processus d'improvisation organisationnelle devait nous guider lors de l'analyse des données recueillies sur le terrain,

nous nous sommes davantage inspiré du modèle des niveaux d'improvisation proposé par Weick (1998).

Nous avons découvert que la nature du processus varie légèrement d'un contexte à l'autre. L'objectif et le déclencheur de l'improvisation varient, qu'il s'agisse d'improvisation en arts, à la radio ou dans l'organisation du secteur public. Ces variations entre les différents sites où l'improvisation se manifeste affectent le niveau et le type d'improvisation générée. Par exemple, nous avons vu qu'à la radio la création est souvent un objectif visé par les improvisateurs, ce qui rend ce contexte plus propice à l'improvisation transformationnelle. Dans un milieu tel que l'organisation du secteur public qui a fait l'objet de cette étude, l'improvisation de niveau variation est plus fréquente, en ce sens où les membres de l'organisation sont plus portés à s'appuyer sur un référent tel que des routines bien établies ou des procédures préalablement déterminées lorsqu'ils improvisent. En fait, nous avons remarqué qu'ils cherchent souvent à résoudre un problème ou à modifier certaines procédures en improvisant, ce qui donne lieu à de l'improvisation de niveau variation.

De plus, nous avons remarqué que deux types de résultats se manifestaient dans les exemples d'improvisation tirés des données recueillies sur le terrain, soit l'improvisation de processus et l'improvisation de contenu. Nous considérons que l'analyse des résultats de l'improvisation constitue une piste d'interprétation à développer. Il serait en effet pertinent de voir s'il existe d'autres types d'improvisation et si l'improvisation revêt des caractéristiques différentes selon le type. Il serait également intéressant de voir comment le résultat de l'improvisation affecte les autres processus organisationnels.

À la ville, nous avons noté plusieurs situations qui nous paraissaient propices à l'improvisation telles que des situations d'urgence et des moments où les membres de l'organisation n'avaient aucune règles ou procédures sur lesquelles s'appuyer, entre autres. Or, les membres de l'organisation n'ont improvisé que dans quelques-unes de ces situations. Suite à cette constatation, nous nous interrogeons sur ce qui a favorisé ou défavorisé la présence d'improvisation dans ce contexte. Il serait intéressant d'explorer davantage cette piste d'interprétation.

Ce mémoire nous a permis de réfléchir sur le processus d'improvisation et sa place dans le contexte organisationnel. Il présente des incidences d'improvisation recueillies dans deux organisations différentes, ce qui procure davantage de données sur les circonstances à l'intérieur desquelles elle peut se manifester dans ce contexte. Ce mémoire met en lumière le fait que le processus se manifeste à différents degrés dans l'organisation en train de se faire, mais ce faisant, il n'explique pas ce qui se passe concrètement lorsque les répondants improvisent.

Pour réaliser notre enquête sur le terrain, nous avons choisi l'observation et les entrevues. Ces outils nous semblaient les mieux adaptés pour voir comment l'improvisation se déroule à travers la communication. Mais les difficultés d'accès au terrain pour les observations de même que notre stratégie d'analyse des données ont fait obstacle à l'atteinte de nos objectifs. En ce sens, il nous apparaît clair qu'une étude sur le terrain d'une durée prolongée, guidée par le modèle du processus d'improvisation organisationnel proposé dans ce mémoire, permettrait d'approfondir les connaissances sur le sujet. En choisissant une autre stratégie, telle que l'analyse des courriels échangés par les intervenants lors de

l'incident critique, nous aurions peut-être pu retracer le processus d'improvisation dans son déroulement dans le temps en faisant une analyse de contenu ou de narratifs. Cette stratégie permettrait de mieux comprendre comment l'improvisation et son résultat, qu'il soit matériel ou processuel, contribue à créer et à maintenir l'organisation.

À la lumière de cette démarche de recherche, nous considérons que l'originalité de notre mémoire repose sur sa volonté de mettre en lumière le potentiel créatif, spontané et intuitif que détiennent les membres de l'organisation. Notre conception de l'improvisation, qui puise à la fois son inspiration dans la littérature artistique et organisationnelle, contribue également à mettre la communication au cœur du processus, comme élément constitutif de l'improvisation organisationnelle.

Références bibliographiques

- Barley, S. R. (1986). Technology as an occasion for structuring: observations on CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly* (31), 78-108.
- Barrett, F. J. (1998). Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning. *Organization Science*, 9(5), 605-622.
- Bastien, D. T., Hostager, Todd J. (1988). Jazz as a Process of Organizational Innovation. *Communication Research*, 15(5), 582-603.
- Bastien, D. T., Hostager, Todd J. (1992). Cooperation as Communicative Accomplishment : A Symbolic Interactionist Analysis of a Jazz Concert. *Communication Studies*, 43(summer), 92-104.
- Berliner, P. F. (1994). *Thinking in Jazz: The Infinite Art of Improvisation*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Brown, L. B. (2000). Feeling my Way: Jazz Improvisation and its vicissitudes-A Plea for Imperfection. *The journal of Aesthetics and Art Criticism*, 58(2), 113-123.
- Brown, S. L., Eisenhardt, Kathleen M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.
- Ciborra, C. (1999). Notes on Improvisation and Time in Organizations. *Accounting, Management and Information Technology*(9), 77-94.
- Crossan, M. M. (1998). Improvisation in Action. *Organization Science*, 9(5), 593-599.
- Crossan, M. M., Sorenti, Marc. (1997). Making Sense of Improvisation. In *Advances in Strategic Management* (Vol. 14, p. 155-180): JAI Press.

- Crossan, M. M., White, R. E., Lane, H.W., Klus, L. (1996). The Improvising Organization: Where Planning Meets Opportunity. *Organizational Dynamics*(Spring), 20-35.
- Cunha, J., Cunha M., Cunha R., Moreira, P. (1998). *Improvisation and Learning: Soulmates or Just Friends, s.p.* En ligne. <www.fe.unl.pt/~jvc/ImprLEAR.html>. Consulté le 22 février 2003.
- Cunha, M.P., Kamoche K. (1999). Teamwork, knowledge creation and improvisation. In M. Cunha, Marques, C. (dir.), *Readings in Organization Science-Organizational Change in a Changing Context* (p. 435-452). Lisbon: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Cunha, M. P., Cunha, J.V.; Kamoche, K. (1999). Organizational Improvisation: What, When, How and Why. *International Journal of Management Reviews*, 1(3), 299-341.
- Cunha, M.P., Kamoche, K. (2001). Minimal Structures: From Jazz Improvisation to Product innovation. *Organization Studies*, 22(5), 734-764.
- Daft, R. L., Weick, K.E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- de Raymond, J.-F. (1980). *L'improvisation: contribution à la philosophie de l'action* (Problèmes et Controverses ed.). Paris: Librairie J.Vrin.
- Eisenberg, E. M. (1990). Jamming: Transcendence Through Organizing. *Communication Research*, 17(2), 139-164.
- Flanagan, J. (1954) The critical incident technique *Psychological Bulletin* (51), 327-358.
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société: éléments de la théorie de la structuration*. Paris: Presse Universitaire Française.
- Gould, C. S., Keaton, Kenneth. (2000). The Essential Role of Improvisation in Musical Performance. *Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 58(2), 143-148.

- Gray, B., Bougon, M.G. & Donnellon, A. (1985). Organizations as Constructions and Destructions of Meaning. *Journal of Management*, 11(2), 83-98.
- Hagberg, G. (2000). Foreword: Improvisation in the Arts. *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 58(2), 95-97.
- Hatch, M. J. (1997). Jazzing Up the Theory of Organizational Improvisation. In *Advances In Strategic Management* (Vol. 14, p. 181-191): JAI Press.
- Hatch, M. J. (1999). Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure. *Organization Studies*, 20(1), 75-100.
- Hatch, M. J., Weick, K.E., (1998). Critical Resistance to the Jazz Metaphor. *Organization Science*, 9(5), 600-604.
- Humphreys, M., Hyland, Terry. (2002). Theory, Practice and Performance in Teaching: professionalism, intuition, and jazz. *Educational Studies*, 28(1).
- Mirvis, P. H. (1998). Practice Improvisation. *Organization Science*, 9(5), 586-592.
- Monson, I. (1996). *Saying Something: Jazz Improvisation and Interaction*. Chicago & London: The University of Chicago Press.
- Moorman, C., Miner, Anne S. (1996). The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development. *Journal of Marketing*, 62(3), 1-20.
- Moorman, C., Miner, Anne S. (1998). Organizational Improvisation and Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 23(4), 698-723.
- Moorman, C., Miner, Anne S., Bassof, Paula. (2001). Organizational Improvisation and Learning: A field Study. *Administrative Science Quarterly*, 46, 304-337.
- Moss Kanter, R. (2002). Strategy as Improvisational Theater. *MIT Sloan Management Review* (Winter), 76-81.

- Mumby, D. K., Stohl, C. (1996). Disciplining Organizational Communication Studies. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 50-72.
- Nachmanovitch, S. (1990). *Free Play: Improvisation in Life and Art*. Los Angeles: Jeremy P. Tarcher Inc.
- Orlikowski, W. J., Hofman, J. Debra. (1997). An Improvisational Model for Change Management: The Case of Groupware Technologies. *Sloan Management Review* (Winter), 11-21.
- Pasmore, W. A. (1998). Organizing for Jazz. *Organization Science*, 9(5), 562-568.
- Peplowski, K. (1998). The Process of Improvisation. *Organization Science*, 9(5), 560-561.
- Perry, L. T. (1991). Strategic Improvising: How to Formulate and Implement Strategies in Concert. *Organizational Dynamics*, 19, 51-64.
- Roux-Dufort, C. (2001). From Normalization to Improvisation in Crisis Management: a Case Study. *European Entrepreneurial Learning*(7), 1-28.
- Sawyer, K. R. (2000). Improvisation and the Creative Process: Dewey, Collingwood, and the Aesthetics of Spontaneity. *The journal of Aesthetics and Art Criticism*, 58(2), 149-161.
- Sawyer, K. R. (2001). The Improvisational Performance of Everyday Life. *Journal of Mundane Behavior*, 2(2), 1-12.
- Spolin, V. (1963). *Improvisation for the theatre.*, Chicago: Northwestern University Press
- Suhor, C. (1986). Jazz Improvisation and Language Performance: Parallel Competencies. *Et cetera* (Summer), 133-140.
- Weick, K. E. (1993a). The collapse of sensemaking in organizations: the Man Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.

- Weick, K. E. (1998). Improvisation As a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science*, 9(5), 543-555.
- Weick, K. E., Quinn, Robert E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*(50), 361-386.
- Young, J. O., Matheson, C. (2000). The metaphysics of jazz. *Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 58(2), 125-133.

Annexes

Annexe 1. Fiche de lecture

FICHE NO.1

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE ' :

- 1) Type d'étude
- 2) Auteurs et théories
- 3) Objectif du texte
- 4) Résumé
- 5) Définition de l'improvisation
- 6) Schémas/tableaux
- 7) Favorise/nuit à l'improvisation
- 8) Type d'improvisation
- 9) Niveau (x)
- 10) Métaphore
- 11) Critique et pistes de recherche

Annexe 2 Guide d'entrevue pour l'organisation du secteur public

Date de l'entrevue _____

Heure de début et heure de fin _____

Nom des assistantes de recherche _____

PRÉAMBULE : Rappel des objectifs du projet; demander la permission d'enregistrer l'entrevue; faire un rappel de la déontologie qui nous guide; faire signer la lettre d'entente de confidentialité et expliquer le déroulement de l'entrevue. Faire mention que la recherche fait l'objet d'un accord de principe de la direction de l'organisation et avoir en main la lettre de son représentant.

1. Question de l'incident critique

«Pourriez-vous, s'il vous plaît, penser à une situation de travail récente à la Ville. Une situation qui a entraîné de nouveaux développements, de nouvelles initiatives ou des changements importants. Bref, pouvez-vous penser à une situation qui a eu un impact significatif sur vos actions ou sur vos décisions de travail?»

Nous allons vous laisser quelques minutes pour y penser...

Pouvez-vous nous décrire cette situation afin que nous la comprenions bien?

NOTE AUX ASSISTANTES DE RECHERCHE : Prendre en note les points marquants de la description de situation critique à titre d'aide-mémoire uniquement pour les assistantes de recherche.

NOTE AUX ASSISTANTES DE RECHERCHE : Le terme «dossier», «mandat» ou «projet» peut remplacer le terme «situation» si ce terme semble être abstrait pour le répondant.

Questions de clarification de la situation

Se rapportant à l'improvisation

- A) Quel a été le déclencheur de cette situation?
- B) Quelle a été votre première réaction?
- C) Quel rôle avez-vous joué? (par exemple, agir / subir)
- D) Comment avez-vous fait?

Se rapportant à la gestion des connaissances

- E) Comment ce que vous avez fait a-t-il été intégré à vos pratiques? (règles, routines, procédures formelles, etc.)
- F) Avez-vous utilisé de l'information?

(NOTE : si le répondant a fait mention d'information utilisée dans les réponses précédentes, reprendre ces données pour contextualiser les questions qui suivent)

- a. De quelle information s'agissait-il?
- b. Quelle en était la source? Où l'avez-vous trouvée?
- c. Comment l'avez-vous utilisée? (utilité concrète, spécifique, etc.)
- G) Comment avez-vous utilisé les technologies de l'information?

2. Stratégies mobilisées et outils utilisés

2.1 Connaissances relationnelles

NOTE AUX ASSISTANTES DE RECHERCHE : Dans le cas où l'information est importante :

«Vers qui vous êtes-vous tourné pour trouver l'information nécessaire à cette situation, à votre travail?»(Cross, 2002)

NOTE AUX ASSISTANTES DE RECHERCHE : Dans le cas contraire :

«Vers qui vous êtes-vous tourné lorsque vous vous êtes trouvé dans cette situation?»

NOTE AUX ASSISTANTES DE RECHERCHE : Dans le cas où une personne a été nommée :

«Vous nous avez nommé M/Mme XXXXX...»

Questions de clarifications sur les connaissances relationnelles

- A) Pour chacune des personnes,
- a. comment avez-vous établi le contact? (NOTE : face-à-face, médiatisé)
 - b. quel a été votre motif pour choisir cette personne (NOTE : connaissances, aptitudes, attitudes, autres)
 - c. est-ce une personne que vous aviez déjà sollicitée?
 - i. Si oui, la fréquence?
 - ii. Si c'était la première fois que vous lui parliez, a-t-elle été intégrée dans votre «cercle de contacts»
 1. Si oui, le motif?
- B) Quelles est la nature du lien entre vous et ces personnes dans l'organigramme? (supérieur, inférieur, latéral, pairs, etc.)
- C) Est-ce que certaines personnes sont à l'extérieur de l'organisation?
- D) Pourquoi l'avez-vous sollicité?
- E) Information complémentaire sur le réseau social de la situation

NOTE AUX ASSISTANTES DE RECHERCHE : À répondre verbalement

Quelles ont été les personnes ressources ou contact les plus importantes dans votre travail durant cette situation. Il n'est pas nécessaire de les énumérer en ordre d'importance ni de nommer la personne

- **Fréquence** : quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, moins de 5 fois par année, une fois par année, rare
- **Pour unité/organisation/famille/ami** : indiquer l'année ou le mois du premier contact

Titre	Unité administrative / organisation	(A)mi (F)amille	Fréquence	Sujets

2.2 Improvisation

- A) Dans quelle mesure la situation de travail décrite (ou encore, nommer la situation) s'est déroulée comme vous l'aviez planifiée?

- B) Est-ce que vous avez trouvé des solutions inédites? Je ne suis pas à l'aise avec cette question: elle met le répondant dans l'embarras, pose un jugement de valeur en quelque sorte. Que veut-on savoir ici?
- C) Entre le moment où la situation est survenue et le moment où vous avez agi, que s'est-il passé?
- D) Dans une situation comme celle-ci, sur quoi vous basez-vous pour agir Pourquoi rapidement? Ce n'est pas nécessairement le cas? Raison de cette question? Encore une fois, est-ce un jugement de valeur? (pourriez-vous me donner un exemple)?
- E) Quels principaux obstacles avez-vous rencontré dans cette situation?
- F) Dans quelle mesure avez vous eu besoin de vous coordonner avec vos collègues? Qu'est-ce qui vous permet (ou ne vous permet pas) de le faire?
- G) Comment (et/ou par qui) les activités étaient-elles dirigées (y avait-il un meneur ou chacun apportait sa contribution)?

Annexe 3. Guide d'entrevue pour la station de radio

Guide d'entrevue basé sur l'incident critique

Code du répondant _____

Date de l'entrevue _____

Heure de début et heure de fin _____

PRÉAMBULE : Rappel des objectifs du projet; demander la permission d'enregistrer l'entrevue; faire un rappel de la déontologie qui nous guide et expliquer le déroulement de l'entrevue.

Question de la mise en situation

«Pourriez-vous s'il-vous-plaît penser à une situation de travail récente à la Radio. Une situation qui a entraîné de nouvelles initiatives ou des changements importants. Bref, pouvez-vous penser à une situation qui a eu un impact significatif sur vos actions ou sur vos décisions de travail?»

Nous allons vous laisser quelques minutes pour y penser... Pouvez-vous nous décrire cette situation afin que nous la comprenions bien?

NOTE AUX ASSISTANTES DE RECHERCHE : Prendre en note les points marquants de la description de situation critique à titre d'aide-mémoire uniquement pour les assistantes de recherche.

Questions de clarification de l'incident critique

- Quel a été le déclencheur de cette situation?
- Quel rôle avez-vous joué? (par exemple, agir / subir)
- Comment avez-vous fait?
- Comment ce que vous avez fait a-t-il été intégré à vos pratiques?
- Avez-vous utilisé des objets durant l'action?

Improvisation

Dans la situation, y avait-il une part d'improvisation dans les actions que vous avez posées? Pouvez-vous me donner un exemple concret?

Dans une situation comme celle-ci, sur quoi vous basez-vous pour agir rapidement (pourriez-vous me donner un exemple)?

Quels principaux obstacles avez-vous rencontré dans cette situation?

Dans quelle mesure avez vous eu besoin de vous coordonner avec vos collègues?
Qu'est-ce qui vous permet (ou ne vous permet pas) de le faire?

Comment (et/ou par qui) les activités étaient-elles dirigées (y avait-il un meneur ou chacun apportait sa contribution)?

Qu'est-ce qui est arrivé suite à cet incident (institutionnalisation d'une procédure, par ex.)?

Questions plus générales sur le travail à la radio...

Pouvez-vous me décrire une émission qui se déroule bien?

À l'inverse, qu'est ce qui fait qu'une émission qui ne se passe pas bien?

Quel est le rôle de la feuille de route de l'émission? Jusqu'à quel point laisse-t-elle la place à l'imprévue?

Que faites-vous pour vous préparer avant le début de l'émission?

Quelle est l'importance de l'expérience dans le travail que vous avez acquise?

Qu'est ce qui permet la cohésion au sein d'une équipe d'animateurs de radio?

Qu'arrive t-il dans votre équipe lorsqu'un ou des animateurs, de par leurs interventions, ne respectent pas le plan initial (le thème, par exemple)?

Annexe 4. Grille d'observation

1) Communication non-Verbale et son sens dans l'interaction
<ul style="list-style-type: none">• Mains• regards• Expressions faciales• Posture• Langage corporel• Sons• Signes
3) Communication verbale
<ul style="list-style-type: none">• Ajustements• Écoute• Appel et réponse• «turn-taking» (prendre le tour de parole)• discussions
2) Objets et leur rôle dans la communication/coordination
<ul style="list-style-type: none">• Notes• Appareils techniques• Objets divers• Prog. de l'émission• Éléments de l'espace

Annexe 5. Feuille de route pour l'émission du matin

6h00	OUVERTURE 4 MIN (animateur 1)
	GRANDS TITRES (animateur 2), SPORTS (animateur 3), MÉTÉO (animateur 1) CIRCULATION
	MUSIQUE PAUSE PUBLICITAIRE
6h20	INTERVENTION THÉMATIQUE (10 MIN)
6H30	GRANDS TITRES (animateur 2), SPORTS (animateur 3), MÉTÉO (animateur 1) CIRCULATION
	INTERVENTION THÉMATIQUE (10 MIN) PAUSE PUBLICITAIRE
6H50	CHRONIQUEUR JURIDIQUE PAUSE PUBLICITAIRE
7H00	GRANDS TITRES (animateur 2), SPORTS (animateur 3), MÉTÉO (animateur 1) CIRCULATION
	INTERVENTION THÉMATIQUE (10 MIN) PAUSE PUBLICITAIRE MUSIQUE
7H30	GRANDS TITRES (animateur 2), SPORTS (animateur 3), MÉTÉO (animateur 1) CIRCULATION
	CONCOURS QUOTIDIEN
	INTERVENTION THÉMATIQUE (5 MIN) APPELS D'AUDITEURS PAUSE PUBLICITAIRE
8H00	GRANDS TITRES (animateur 2), SPORTS (animateur 3), MÉTÉO (animateur 1) CIRCULATION
	MUSIQUE PAUSE PUBLICITAIRE
8H30	GAGNANTS DU CONCOURS QUOTIDIEN PAUSE PUBLICITAIRE
	GRANDS TITRES (animateur 2), SPORTS (animateur 3), MÉTÉO (animateur 1) CIRCULATION
	MUSIQUE CIRCULATION
8H55	FERMETURE

Annexe 6. Formulaire de consentement écrit

2) Étude pilote sur les rôles joués par les cadres intermédiaires dans le processus de gestion des connaissances et du transfert de l'information dans les organisations en transformation

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Projet de recherche dirigé par :

Pierrette Bergeron, professeure agrégée, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal

Lorna Heaton, professeure adjointe, Département de communications, Université de Montréal

Suzanne Bertrand-Gastaldy, professeure titulaire, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal

But : Le projet de recherche vise à comprendre les rôles joués par les cadres intermédiaires dans le processus de gestion des connaissances et du transfert d'information dans les organisations en transformation. Par votre participation, vous contribuerez à une meilleure compréhension de ce phénomène auquel doivent faire face les organisations.

Procédures : Afin de réaliser cette recherche, une entrevue d'environ une heure sera conduite. Cette entrevue sera enregistrée.

Confidentialité : Le nom de chaque répondant(e) demeure confidentiel. Il ne peut être identifié dans une publication. La chercheuse principale conserve les notes d'entrevues et les enregistrements de l'entrevue pendant cinq ans. Les membres de l'équipe de recherche sont les seuls à avoir accès à ces notes et à ces enregistrements.

Questions : Vous êtes libre d'interrompre en tout temps les intervieweurs au cours de l'entrevue afin de poser des questions. Vous êtes particulièrement invité(e) à le faire avant de signer ce formulaire. Il est entendu que vous pouvez cesser votre participation à l'entrevue en tout temps. Vous pouvez également choisir de ne pas répondre à une question donnée.

Chercheuse principale : _____

Date : _____

Consentement du (de la) répondant(e) : J'ai pris connaissance du but de l'étude et ai pu poser toutes les questions nécessaires. Je comprends que je peux cesser ma participation en tout temps. J'accepte de mon plein gré de participer à cette étude. Je reconnais avoir 18 ans et plus.

Répondant(e) : _____

Date : _____

1) Étude sur le rôle de l'improvisation dans les activités de travail des animateurs d'une station de radio

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Enquête réalisée par Claudine Leblanc, Étudiante à la maîtrise en Sciences de la Communication, Université de Montréal.

But : Le projet de recherche vise à comprendre ce qui caractérise le processus d'improvisation et comment ce dernier est mobilisé dans les activités des animateurs de radio. Par votre participation, vous contribuerez à l'avancement des connaissances sur l'improvisation organisationnelle

Procédures : Afin de réaliser cette recherche, une entrevue d'environ une heure sera conduite. Cette entrevue sera enregistrée.

Confidentialité : Le nom de chaque répondant(e) demeure confidentiel. Il ne peut être identifié dans une publication. La chercheuse conserve les notes d'entrevues et les enregistrements de l'entrevue pendant cinq ans. Elle est la seule à avoir accès à ces informations.

Questions : Vous êtes libre d'interrompre en tout temps l'intervieweuse au cours de l'entrevue afin de poser des questions. Vous êtes particulièrement invité(e) à le faire avant de signer ce formulaire. Il est entendu que vous pouvez cesser votre participation à l'entrevue en tout temps. Vous pouvez également choisir de ne pas répondre à une question donnée.

Chercheuse: _____

Date : _____

Consentement du (de la) répondant(e) : J'ai pris connaissance du but de l'étude et ai pu poser toutes les questions nécessaires. Je comprends que je peux cesser ma participation en tout temps. J'accepte de mon plein gré de participer à cette étude. Je reconnais avoir 18 ans et plus.

Répondant(e) : _____

Date : _____

Annexe 7. Arborescence dans Nudist 4.0

- (1) /Contexte Individuel
 - (1 1)...../Contexte Individuel/Ressources matérielles
 - (1 2) /Contexte Individuel/Ressources cognitives
 - (1 3) /Contexte Individuel/Ressources affectives
 - (1 4) /Contexte Individuel/ressources sociales
 - (1 5) /Contexte Individuel/Créer opportunité
 - (1 6) /Contexte Individuel/Bricolage
 - (1 7) /Contexte Individuel/Capacité d'adaptation
 - (1 8) /Contexte Individuel/Expériences passées
 - (1 9) /Contexte Individuel/Expérience
 - (1 10) /Contexte Individuel/Compétences

- (2) /Contexte Collectif
 - (2 1) /Contexte Collectif/Ressources sociales2
 - (2 2) /Contexte Collectif/Ressources affectives2
 - (2 3) /Contexte Collectif/Ressources matérielles
 - (2 4) /Contexte Collectif/règles et conventions
 - (2 5) /Contexte Collectif/Changement
 - (2 6) /Contexte Collectif/Manque d'autorité
 - (2 7) /Contexte Collectif/Insécurité
 - (2 8) /Contexte Collectif/Structure
 - (2 9) /Contexte Collectif/Flexibilité
 - (2 10) /Contexte Collectif/Référence aux routines

- (3) /Élément déclencheur

- (4) /Processus en action
 - (4 1) /Processus en action/Communication
 - (4 2) /Processus en action/Temps
 - (4 3) /Processus en action/Adaptation
 - (4 4) /Processus en action/Nature des relations
 - (4 5) /Processus en action/Rôles
 - (4 6) /Processus en action/Saisir l'occasion
 - (4 7) /Processus en action/Coordination
 - (4 8) /Processus en action/Collaboration
 - (4 9) /Processus en action/Divergences
 - (4 10) /Processus en action/créativité
 - (4 11) /Processus en action/appel et réponse
 - (4 12) /Processus en action/Réunir/Unir
 - (4 13) /Processus en action/Rapidité
- (5) /Produit ou résultat

- (6) /Profil démographique
- (6 1) /Profil démographique/Formation
- (6 2) /Profil démographique/Exp.de travail
- (6 3) /Profil démographique/Asso. professionnelle

- (7) /Incident Critique
- (7 5) /Incident/Stade

- (8) /Première Réaction

- (D) //Document Annotations

- (F) //Free Nodes
- (F 9) //Free Nodes/improvisation