

« L'impact du développement d'une capacité à improviser sur la viabilité d'une équipe projet et la place de la qualité du travail collaboratif dans cette relation. »

Aristide Vignikin (NIMEC) , Francklin Glidja (VALLOREM)

Mots clés : Improvisation ; capacité à improviser ; viabilité d'une équipe projet ; qualité du travail collaboratif.

INTRODUCTION

Dans nos études précédentes, nous avons considérés que les situations conflictuelles étaient une catégorie de « situations improvisationnelles » (Auteur). Or d'une part, selon une étude du cabinet OPP, réalisée en 2008 auprès de 5000 salariés européens et du continent américain, 85% des salariés français déclarent être régulièrement confrontés à un conflit au travail. L'ampleur et les conséquences des conflits devraient donc conduire les organisations à être équipées pour les traiter. Pourtant, selon cette même étude, 73% des salariés n'ont jamais reçu de formation et 45% attendent de leur manager une intervention. Le management de ces situations potentiellement source d'improvisation constitue donc un véritable défi. D'autre part, la question du taux de réussite des projets est un sujet âprement discuté depuis de nombreuses années et particulièrement au début des années 1960 (Royer, 2005).

Apparu dans les années 1960, le *management de projet (au sein d'une équipe)*, caractérisé par une *approche pluridisciplinaire de réalisation d'un objectif relativement précis dans un délai déterminé*, est très largement utilisé dans tous les secteurs de la vie économique ou associative (Royer, 2005). Par définition, l'équipe réunit en effet différents individus interdépendants (Cohen et Bailey, 1997), De plus, il s'agit de construire un projet en un laps de temps de plus en plus court, avec des ressources matérielles et humaines limitées et dans un contexte toujours différent (Garel et al., 2001).

Durant tout le demi-siècle dernier, cette forme d'organisation de type temporaire (projet), a connu un succès croissant. Plusieurs enquêtes approfondies se sont penchées ainsi sur le cas des projets de changement (étude IBM menée en 2009 auprès de 1500 managers, dans 15 pays) ou informatiques (Standish reports, depuis 1994) : les valeurs du taux de réussite apparaissaient relativement basses : seuls deux projets sur cinq atteignent les objectifs fixés au départ, un seul projet sur trois est délivré conformément à ce qui est prévu (délais, budgets, ...) et plus de deux projets sur cinq sont livrés après de multiples ajustements. Ces résultats pourraient s'expliquer par les insuffisances dans la gestion des imprévus que rencontre le projet.

Dans le monde de la recherche, face à la question de la capacité d'adaptation d'une équipe projet au regard des mutations de son environnement (croissance d'incertitude et forte pression temporelle), deux principaux courants, en apparence opposés, se sont développés. Le premier (Gersick, 1988, 1989) considère que les imprévus sont radicaux, rapides et intenses. A l'opposé, le second (Eisenhardt et Tabrizi, 1995 ; Weick, 1989) a une vision processuelle, les considérant comme cumulatifs, émergents continuellement, et ancrés dans les pratiques des acteurs projet ; les auteurs proposent alors une gestion incrémentale et continue des

imprévus. Afin de trouver une issue au débat, certains auteurs ont affirmé plus tard que les imprévus pouvaient être à la fois radicaux et être processuels et ancrés dans les pratiques des acteurs projet. Pour appréhender les imprévus, les tenants de ce courant « réconciliateur » proposent d'introduire la notion d'*improvisation organisationnelle*. Ce courant, dit improvisationnel, est porté par le psychosociologue Weick et suivi notamment par les travaux de Cunha et al. (1999), Vera et Crossan (2005) ou encore dans le monde francophone par Chédotel (2005, 2009).

Chédotel (2012) se penche sur la capacité à improviser, en tant que « *capacité à explorer des solutions pour faire face à un rapprochement dans le temps entre la conception et la réalisation d'une action* ». Weick (1998) explique qu'il existe différents degrés d'improvisation dans les organisations, selon l'importance de l'imagination qu'il est nécessaire de mobiliser face aux mutations de l'environnement. Ainsi, dans un contexte turbulent (forte incertitude et pression temporelle forte), le changement dû aux imprévus peut être marqué par une improvisation organisationnelle forte : mettre en œuvre les plans et les contrôles initialement prévus et avec éventuellement des échéances très brèves devient un pari risqué et difficile. Ce degré très important d'improvisation organisationnelle, comme le précise Chédotel, se caractérise par des *risques d'échec particulièrement importants en l'absence d'une structure spécifique*, faute de ressources immédiatement disponibles : informations, délais, réseaux relationnels, etc. En ce sens, la grande partie des travaux qui se développent actuellement sur l'improvisation organisationnelle se concentrent sur des propositions d'outils organisationnels de gestion créative des imprévus ; ces outils devront permettre de tirer parti de ces imprévus et faciliter leur gestion de façon continue et ainsi diminuer considérablement les échecs des projets, même en apprenant des échecs précédents. Malheureusement, force est de constater une pénurie de travaux en France sur ce concept d'*improvisation* et la *capacité à improviser*, notamment dans les équipes projet, pour approfondir le contenu des outils managériaux adaptés à sa gestion. Et, les rares enquêtes de terrain restent essentiellement exploratoires et dédiées à la gestion de crise. On distingue par exemple les recherches qualitatives sur l'improvisation organisationnelle dans les équipes projet humanitaires (Chédotel, 2004, 2009, 2012), les trois thèses de Adrot (2010), de Passe (2011) sur l'improvisation organisationnelle et la crise et celle de Auteur (2013) sur les compétences improvisationnelles des équipes projets ainsi que les travaux de Adrot et Gareau (2009) sur la gestion des crises et nos derniers travaux.

La problématique ici est clairement de savoir : **Comment améliorer le lien entre la capacité à improviser et la performance d'une équipe projet ?**

Nous nous proposons dans la présente étude d'évoquer, après avoir testé les antécédents de la capacité à improviser d'une équipe projet, le lien entre cette dernière et la performance de l'équipe ; puis de tester le rôle d'une variable intermédiaire, la qualité du travail collaboratif, dans ce lien.

1. AMELIORER LE LIEN ENTRE CAPACITE A IMPROVISER ET VIABILITE DE L'EQUIPE PROJET

Après avoir analysé le rôle de l'incertitude et de la pression temporelle comme source d'improvisation, nous proposons une revue de littérature sur le lien entre capacité à improviser et performance (en termes de viabilité), puis nous introduisons une variable médiatrice inédite.

1.1. L'identification des déterminants de l'improvisation

A partir de la littérature, il s'agit dans un premier temps de définir l'improvisation organisationnelle et d'expliquer dans quel contexte elle est susceptible d'apparaître.

- **L'improvisation organisationnelle**

Le concept d'improvisation organisationnelle, bien qu'il soit initialement associée à la métaphore du jazz et étudiée dans le cadre d'orchestres de jazz ou d'ateliers de composition théâtrale (par exemple, Bastien et Hostager, 1992; Barret, 1998), est mobilisé depuis la fin des années quatre-vingt-dix pour comprendre comment une entreprise peut gérer les imprévus avec rapidité et créativité (Brown et Eisenhardt, 1997 ; Crossan et al., 1996). La capacité à improviser dans une situation donnée se définit comme la capacité à explorer des solutions pour faire face à un rapprochement dans le temps entre la conception et la réalisation d'une action (Chédotel, 2012). Cette définition s'appuie sur trois caractéristiques qui sont largement admises dans la littérature : l'incertitude (Cunha et al., 1999), la pression temporelle (Moorman et Miner, 1998) et le bricolage au sens de Weick : il s'agit de mobiliser des ressources immédiatement disponibles (technologies, réseaux relationnels, etc.) pour agir face aux imprévus (Moorman et Miner, 1998). Nous pouvons envisager les « situations improvisationnelles » en mettant en parallèle les deux concepts qui les constituent. Nous pouvons envisager la situation comme une « action située » et l'improvisation comme une « action improvisée ». De ce point de vue, les situations improvisationnelles constituent des actions situées et improvisées. Nous allons développer ce point de vue en mettant en parallèle la revue de littérature relative à ces deux concepts. Nous nous proposons de considérer que les **situations improvisationnelles** naissent lorsque des **participants** sont **réunis** et doivent

accomplir quasi-spontanément une **action collective** conduisant à un **résultat** soumis à un **jugement externe**. Le terme « quasi-spontanément » désigne ici un rapprochement dans le temps entre la conception de l'action à accomplir et sa réalisation effective (Moorman et Miner, 1998 ; Chédotel, 2012). Il ne s'agit pas pour nous de considérer que toutes les situations improvisationnelles sont des situations de gestion. De telles considérations ne sont soutenues que lorsqu'on prend en compte à la fois la forme collective de l'improvisation et le jugement externe de l'action improvisée. Il est important de préciser que nous nous concentrons sur la capacité à improviser quand nous parlons d'improvisation, c'est-à-dire la capacité d'un collectif de travail à faire face à une situation improvisationnelle.

Pour analyser les antécédents de l'improvisation, nous nous intéressons ici à l'incertitude et à la pression temporelle.

- **Les déterminants de l'improvisation organisationnelle**

Certains contextes favorisent l'émergence de situations dans lesquelles l'organisation peut être amenée à improviser. Les recherches actuelles s'accordent ainsi sur le fait que l'incertitude et la pression temporelle jouent un rôle déterminant (Chelariu et al., 2002; Cunha et al., 1999) : plus elles augmentent, plus le degré d'improvisation organisationnelle devient élevé. De ce fait, l'improvisation est souvent étudiée dans un contexte turbulent, typiquement dans des secteurs compétitifs et innovants (Kamoche et Cunha, 2001). Cependant, le degré d'improvisation organisationnelle est également élevé en situation de catastrophe. Il s'agit d'une situation critique dans laquelle une entité, face à la destruction de ses ressources, fait appel à une assistance externe (Wachtendorf et al., 2010).

En premier lieu, la littérature pointe l'influence de l'incertitude sur l'improvisation (Cunha et al., 1999). En effet, dans le cadre d'équipes projet, l'incertitude a de nombreuses sources, liées au projet lui-même (le degré de nouveauté technologique ou l'incertitude sur la tâche à accomplir, par exemple) ou à l'environnement du projet (comme l'évolution du secteur) (Carbonell et Rodríguez-Escudero, 2009). Cette incertitude perturbe le traitement des informations par l'équipe (informations manquantes, manque de cadre structurant, etc.), et peut laisser place à de l'improvisation. Ainsi, Liu et al. (2011) montrent qu'une carence de communication ou de contrôle peut générer un manque d'information sur les besoins des clients finaux. En entraînant des changements de spécification en cours de projet et en créant du stress, une connaissance instable des besoins peut devenir une source d'improvisation.

Ainsi, nous posons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1a (H_{1a}) : *La capacité à improviser se développe avec le degré d'incertitude.*

En second lieu, la pression temporelle est de plus en plus, fréquente en mode projet, compte tenu de la tendance à raccourcir les deadlines, à démultiplier les projets conduits en parallèle et à adopter des objectifs fluctuants (Mohammed et Nadkarni, 2011), pour s'adapter aux changements rapides de la concurrence, des besoins des clients et des technologies. Or, lorsque les membres d'une équipe projet ont moins de temps, ils ont davantage de risques d'interprétations erronées, d'erreurs d'attributions ou de difficultés de répartition des rôles. De plus, les équipiers peuvent avoir différentes attitudes face à la pression temporelle, en fonction de leur perception des échéances et de l'attention qui y est portée, ainsi que du rythme auquel les tâches doivent avancer (Mac Grath, 1991 ; Mohammed et Nadkarni, 2011, voire Auteur, 2013). En effet, face à une échéance, certains vont avoir tendance à avancer le plus rapidement possible sur le projet, quand d'autres équipiers vont attendre le dernier moment pour avancer (Waller et al., 2004). Lorsque la pression temporelle est élevée, cette diversité d'attitudes vis-à-vis de la pression temporelle renforce encore les incompréhensions et peut générer de l'improvisation. Nous posons donc l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1b (H_{1b}) : *La capacité à improviser augmente avec un degré de pression temporelle élevé.*

1.2. Le lien ambigu entre l'improvisation et la performance.

A partir de la littérature actuelle, l'objectif est de proposer un modèle testable, relatif au lien entre la capacité à improviser et la performance des équipes projets. La formulation des hypothèses s'appuie essentiellement sur les conclusions de recherches empiriques nombreuses mais peu testées à ce jour, à l'exception notable des travaux de Vera et Crossan (2004).

- **Le contenu de la performance de l'équipe en question**

Apparu au début du XV^e siècle, comme exploits, résultats remarquables ou encore actions, accomplis par exemple par un athlète ou une équipe, le concept de performance revêt plusieurs sens de nos jours. On peut l'associer par exemple au succès remporté par un individu ou un groupe d'individus ; ou à une action, une exhibition, une interprétation demandant des qualités/capacités exceptionnelles (selon le Trésor de la langue française). Dans le cadre des équipes projet, la performance peut être définie comme le résultat attendu du travail qui est confié à une équipe et pour lequel les membres font l'objet d'une appréciation qui peut se traduire par une récompense (Jehn et Bendersky, 2003).

La conceptualisation de la réussite du projet comme un construit multidimensionnel, ou tout au moins polysémique, est largement répandue dans la littérature (Gemuenden, 1990 ; Pinto et al., 1993 ; Denison et al., 1996 ; Gemuenden et Lechler, 1997 ; Hauschildt, 1997 ; Chédotel et al., 2013). Plusieurs auteurs distinguent les résultats économiques liés à la réalisation des tâches (respect de la qualité, du calendrier, du budget, par exemple) des résultats non économiques liés à la satisfaction personnelle des membres (apprentissage, viabilité de l'équipe, par exemple). Notre conceptualisation de la performance est fondée sur des considérations proches des modèles proposés par certains auteurs qui ont travaillé sur la performance des équipes (Gladstein, 1984 ; Hackman, 1987 ; Sundstrom et al., 1990 ; Denison et al., 1996 ; Hoegl et Gemuenden, 2001). Nous comparons leurs modèles dans le tableau qui suit.

Tableau n°2.1: Comparaison des différents modèles de conceptualisation de la performance

Dimensions de la Performance	Modèle de Gladstein (1984)	Modèle de Hackman (1987)	Modèle de Denison et al. (1996)	Modèle de Hoegl et Gemuenden (2001)
<i>Efficacité</i>	Performance	Acceptabilité de l'output par les bénéficiaires	Efficacité totale	Qualité
<i>Efficience</i>			Respect des délais et création d'information	Coûts et Délais
<i>Viabilité de l'équipe</i>	Satisfaction	Satisfaction personnelle et Besoin/capacité de retravailler ensemble.	---	Satisfaction personnelle et désir de retravailler ensemble
<i>Apprentissage</i>	---	---	Apprentissage et développement de capacités	Acquisition de savoirs et de compétences

Source : Adapté de Hoegl et Gemuenden (2001)

Au-delà de la capacité d'une équipe à tenir le cahier des charges (atteindre les objectifs et respecter la qualité initialement fixés et leur acceptation par les clients ou commanditaires) dans les délais et le budget, les membres des équipes doivent également travailler d'une manière qui augmente la motivation et la capacité à s'engager dans l'avenir dans les mêmes équipes de travail (Hackman, 1987 ; Sundstrom et al, 1990 ; Denison et al, 1996). Nous allons essentiellement nous baser

sur la variable "viabilité de l'équipe" pour évaluer la performance non économique. La satisfaction du travail en équipe contribue à une augmentation de la motivation à travailler ensemble pour de futurs projets. En outre, la collaboration avec d'autres personnes offre la possibilité d'apprendre énormément de choses face aux imprévus ; les membres de l'équipe projet se partagent leurs visions et expériences qui peuvent servir de base pour les actions des autres membres du groupe. Ils peuvent ainsi apprendre sur la gestion de projet et développer des compétences techniques, de créativité et des habiletés sociales. Une telle acquisition de nouvelles compétences améliore les aptitudes personnelles et professionnelles des membres de l'équipe et accroît ainsi leur désir et leur capacité de retravailler ensemble.

- **Un lien ambigu entre l'improvisation et la performance**

Au regard des nombreux cas d'échecs en matière d'improvisation, les recherches actuelles se concentrent sur les moyens organisationnels qui permettent d'améliorer sa qualité et de la rendre efficace. Elles n'envisagent pas en effet l'improvisation comme une bonne ou une mauvaise pratique en soi mais comme un phénomène encore largement méconnu. La relation entre l'improvisation et la performance d'un projet semble équivoque et assez ambiguë. La difficulté réside notamment dans le fait de pouvoir tirer les leçons d'une improvisation réussie tout en limitant le risque de considérer cette improvisation comme une option ou une solution générique de gestion, généralisable et automatique (Vera et Crossan, 2005). Une partie de la littérature sur l'improvisation a examiné empiriquement l'impact de cette dernière sur la performance. La conclusion commune de ces études est que la relation entre l'improvisation et la performance semble équivoque.

Vera et Crossan (2005) par exemple ont mené une étude sur l'improvisation et la performance en termes d'innovation d'une équipe. Elles proposent un modèle qui met en évidence la nature de l'improvisation collective et proposent de réfléchir aux moyens à mobiliser pour rendre cette improvisation bénéfique afin de favoriser ainsi l'innovation. En 2005, elles ont testé ce modèle sur une municipalité et identifié le rôle déterminant de la formation qui rend efficace l'action improvisée. Pour que l'improvisation soit efficace, elles considèrent que les équipes doivent être préparées. Elles confirment par ailleurs que l'improvisation n'a pas toujours un impact positif sur la performance. Leurs résultats confirment une vue contingente de l'impact de l'improvisation sur les performances innovantes. Sur la base d'un échantillon de 50 équipes (soit 348 salariés d'une municipalité, dans des conditions de semi-expérimentations), elles montrent que l'improvisation n'est pas intrinsèquement

bonne ou mauvaise, mais qu'elle a un effet positif sur l'innovation de l'équipe lorsqu'elle est combinée avec des variables intermédiaires (outils organisationnels). Elles prouvent par ailleurs que la compétence d'improvisation peut être apprise par les membres de l'équipe à travers la formation. Elles concluent que l'improvisation peut avoir un impact sur la performance du projet sous certaines conditions.

Leybourne et Sadler-Smith (2006) ont mesuré l'impact de l'improvisation en tant que médiateur entre l'intuition et la réussite d'un projet de changement. Ne trouvant pas de relation statistiquement significative entre l'improvisation et les résultats des projets satisfaisants, ces deux auteurs concluent que l'impact de l'improvisation sur la performance est ambigu.

Dans le développement de nouveaux produits, Akgün et al. (2007) ont étudié le lien entre la capacité à improviser et la performance. Ils ont analysé l'impact de l'improvisation sur les performances en termes de succès de nouveaux produits, comme indicateur de la performance d'un nouveau produit après son lancement sur le marché. Ils ne trouvent pas un lien significatif direct. Or, une étude un peu plus ancienne, menée par Moorman et Miner (1998b) a conclu que la relation entre l'improvisation et l'efficacité du produit, comme une mesure de performance dans le développement de nouveaux produits, est influencée par des variables telles que la turbulence de l'environnement et l'information en temps réel.

Enfin, Hmieleski et Corbett (2008) se sont intéressés à la relation entre le comportement d'improvisation des fondateurs d'entreprise à la fois avec les résultats économiques (chiffre d'affaire par exemple) de leur start-up et leur niveau individuel de la satisfaction au travail. Dans ce cas précis, les auteurs n'ont pas trouvé un effet direct sur la performance de l'improvisation, mais ils ont identifié dans cette relation le rôle spécifique de modératrice joué par l'auto-efficacité entrepreneuriale.

Nous retiendrons, comme Crossan et al. (2005), que les travaux accordent à l'improvisation un moyen de réaliser des performances supplémentaires voire supérieures à des niveaux classiques, même si cette improvisation peut avoir aussi bien des effets positifs (flexibilité et apprentissage) que négatifs (anxiété, biais d'apprentissage). En fait, l'improvisation peut mener à des résultats plus ou moins efficaces là où l'efficacité et le succès de l'improvisation sont principalement basés sur la capacité de l'improvisateur et sa connaissance du domaine cumulées (Hmieleski et Corbett, 2008). Il y a en revanche un consensus sur le fait que l'efficacité de l'improvisation repose sur les compétences de l'*improvise' acteur* (acteur qui improvise). Ainsi, l'improvisation semble pouvoir avoir des effets négatifs (la connotation la plus répandue) mais elle peut également être une alternative très efficace dans certains contextes, en mobilisant des moyens adaptés : des « outils

managériaux ». C'est de ce point de vue que nous avons choisi de nous centrer sur la capacité à improviser efficacement des équipes projet.

A partir des constats précédents, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 (H₂) : *Il existe un lien positif entre la capacité à improviser et la viabilité de l'équipe projet.*

1.3. Une proposition de variable intermédiaire

Nous avons indiqué dans le point précédent que le lien entre l'improvisation et la performance était ambigu. En conséquence, une partie de la littérature a fait un effort pour mieux comprendre la capacité à improviser des équipes et indiquer d'investiguer des variables intermédiaires (médiatrices/modératrices) les plus significatives de son lien avec la performance. La qualité du travail en équipe (ou « teamwork quality » en anglais) revient souvent comme proposition pouvant affecter par exemple les performances de l'équipe.

- **La qualité du travail collectif et son contenu**

Hoegl et Gemuenden (2001) définissent la qualité du travail en équipe comme un concept qui permet de comprendre la qualité de la collaboration en termes d'interactions au sein d'une équipe. Pour eux, la qualité du travail en équipe est caractéristique d'équipes très hautement collaboratives. A l'aide d'une revue de littérature sur l'interaction au sein d'équipes et sur diverses études de cas empiriques exploratoires menées sur ce sujet, ces auteurs mettent en évidence un construit à six facettes, à savoir la communication, la coordination, l'équilibre des contributions des membres, le soutien mutuel, l'effort et la cohésion.

Pour eux, quel est le contenu de chacune des six dimensions de ce construit : qualité du travail en équipe ?

- **Communication.** Au sein de l'équipe, la communication était-elle suffisante, fréquente, directe, informelle et ouverte ? Qu'en est-il à différentes phases ?

Sur la base des travaux de Pinto et Pinto (1990 ; cités par Hoegl et Gemuenden), ces auteurs insistent sur le rôle de la communication au sein de l'équipe dans le cadre d'un projet. L'idée est de se concentrer sur la pertinence de l'information échangée pour réaliser une tâche. La qualité de la communication sera déterminée à travers la fréquence de communication, son degré de formalisation (possibilité de proposer spontanément des idées innovantes), sa structure (besoin ou non d'une tierce personne) et la nature publique ou privée de la communication (Hoegl et Gemuenden, 2001). Cette dimension est aussi caractéristique de la compétence collective : elle se rapproche de la confrontation de représentations (Chédotel et Pujol, 2012) ou encore de l'interaction de traduction (Adrot, 2010).

- **Coordination.** Chaque membre a des responsabilités et peut avoir des sous-tâches lui demandant de mobiliser certaines ressources. Il est question à ce niveau de voir à quel point les efforts individuels réalisés par chaque membre sont structurés et synchronisés avec ceux de l'équipe toute entière (Hoegl et Gemuenden, 2001).
- **Intégration des contributions individuelles.** Il s'agit également de prendre en compte la contribution de chaque membre dans la résolution des situations rencontrées par l'équipe et/ou discutées en réunion. Chacun doit être assez humble pour écouter les contributions de tout membre, que ce dernier soit expert ou non sur le domaine identifié dont relève la question, la préoccupation, ou la situation. Le partage de connaissances et d'expériences est, de ce fait, une dimension clé de la qualité du travail en équipe. Il est vraiment nuisible pour les interactions qu'un membre ou groupe empêche les autres de s'exprimer dans les réunions ou processus de prise de décision importante. On cherche en fait à savoir si tous les membres de l'équipe ont été capables d'apporter l'expertise adéquate (nécessaire et suffisante) et ont agi au mieux de leur potentiel.
- **Support mutuel.** La qualité d'une collaboration passe par l'affichage d'un respect mutuel entre membres, une aide mutuelle en cas de besoin, l'idée de considérer les idées et les contributions des autres. A partir des travaux de Tjosvold (1995), Hoegl et Gemuenden (2001) montrent que le support mutuel entre membres travaillant pour un objectif commun est plus productif que la compétition. Cette dernière est source de méfiance et de frustrations qui ne favorisent pas l'intégration des différents membres et peuvent contribuer à l'échec du projet. Cette dimension correspond à l'engagement subjectif, dimension de la compétence collective de Krohmer et Retour (2006).
- **Effort de chaque membre.** Le support mutuel ne devra pas constituer un abri sous lequel se cachent certains membres du projet qui contribuent faiblement à sa réussite. Dès lors que les objectifs, les tâches et les responsabilités sont clairement fixés, il s'agit de voir dans quelle mesure chaque membre contribue à l'atteinte des objectifs qui lui sont fixés au-delà des soutiens mutuels dont il bénéficie. Pour cela, il est important que tous les membres de l'équipe soient conscients des règles fixant le minimum d'efforts qu'on attend qu'ils fournissent chacun dans le cadre du projet.
- **Cohésion.** Enfin, les membres de l'équipe ont-ils un esprit d'équipe et le gardent-ils à toutes les phases du projet ? Cette sixième et dernière dimension de la qualité du travail en équipe traduit la cohésion de l'équipe, et concerne l'engagement personnel dans le travail au sein de l'équipe.

Ces six facettes permettent d'évaluer la qualité de l'interaction dans le cadre du travail en équipe. Elle constitue une mesure pertinente des interactions internes à une équipe car elle se focalise plus sur la qualité de la collaboration que sur le contenu

des tâches et activités réalisées par chaque membre. Nous allons mettre en relation ce construit multidimensionnel avec l'influence de la capacité de l'équipe à improviser sur ses performances.

- **L'impact d'une qualité du travail collectif sur le lien capacité à improviser et viabilité**

Lorsqu'on observe des groupes expérimentés improviser, cela semble facile et naturel. Cependant, de nombreuses heures de pratique et un répertoire de règles sont nécessaires aux improvisateurs pour réussir à innover sans se laisser déconcentrer ou stresser par la pression d'une performance improvisée (Lawrence, 2001). Par exemple, beaucoup de discipline et de pratique se cachent derrière les séances d'improvisation théâtrale réussie. Comme l'ont si bien décrit Halpern et al. (1994), « *n'importe qui peut improviser, mais comme dans n'importe quel jeu, si vous n'apprenez pas et ne respectez pas les règles, personne ne voudra jouer avec vous* ». L'improvisation est par essence imprévisible, ce qui ne signifie pas qu'elle soit sans structuration considérable ; la pratique, l'expertise et la connaissance des règles de collaboration permettent aux membres de l'équipe, à la fois dans le théâtre et dans les projets, d'influencer la qualité de leurs processus d'improvisation (Crossan et al., 2007).

Au sens de Guilhon et Trépo (2000), la compétence collective provient du « *résultat de la rencontre entre l'organisation et l'environnement au travers de l'interprétation qui crée et définit un langage et un mode de coordination entre les personnes* ». Les projets se développant aujourd'hui dans des réseaux d'organisations complexes ; la réussite d'un projet passe par une capacité sociale à coordonner et influencer des acteurs de profils professionnels et de rattachements institutionnels variés, dans un contexte d'incertitude et d'irréversibilité forte (Garel et al., 2001). Ainsi, la collaboration entre les individus est souvent prise pour acquise lorsqu'on décrit la capacité à improviser. Pourtant, il ne suffit pas d'avoir une expertise individuelle pour improviser collectivement avec succès au sein de l'équipe.

Par exemple, le succès des spectacles de théâtre d'improvisation dépend d'une bonne qualité des relations et de la dynamique de l'équipe parce que les scènes se développent à partir des travaux interdépendants des improvisateurs (Vera et Crossan, 2004). Ce constat est corroboré par la description que font Frost et Yarrow (1990) du premier péché cardinal dans une improvisation théâtrale: « *les acteurs ne doivent pas être laissés pour compte ; sur la scène, chaque membre de l'équipe est responsable de l'autre, les acteurs doivent s'occuper mutuellement les uns des autres et contribuer à réduire la pression de leurs co-acteurs plutôt que de l'augmenter* » (cités par Vera et Crossan, 2004). La performance en matière d'improvisation résulte d'une véritable collaboration, et non simplement des performances individuelles des membres de

l'équipe (Sawyer, 1999). Ainsi, pour résumer ces relations de travail en équipe, Halpern et al. (1994) considèrent que, quand les membres d'une équipe d'improvisateurs sont très attentifs les uns envers les autres, sont à l'écoute et se respectent mutuellement, il se forme un esprit d'équipe solide. Cela permet de favoriser la circulation de l'information et des idées, de l'extérieur où elles sont créées vers l'intérieur du groupe. Weick et Roberts (1993) définissent l'esprit collectif comme un modèle d'interrelations attentives aux actions dans un système social. Ainsi, le principe de la collaboration a des implications importantes pour la qualité du travail en équipe et l'efficacité de l'improvisation collective.

Une improvisation efficace s'appuie également sur des facteurs affectifs tels que la confiance, le respect et le soutien mutuel (Vera et Crossan, 2005 ; Hoegl et Gemuenden, 2001). Bien que les groupes puissent improviser en l'absence de confiance et de respect, l'improvisation se nourrit en leur présence, car les membres de l'équipe savent qu'ils peuvent prendre des risques et être soutenus par d'autres. On retrouve bien différentes dimensions de la qualité du travail en équipe dans ce rôle. Nous pouvons considérer que la capacité à improviser agirait sur la qualité du travail en équipe qui à son tour agirait sur la viabilité de l'équipe. Autrement dit, la qualité du travail en équipe jouerait un rôle médiateur dans la relation entre la capacité à improviser et la performance sociale. Nous posons d'hypothèse tout d'abord que la capacité à improviser renforce la qualité du travail en équipe. L'esprit d'équipe associé à une improvisation de qualité inclut la confiance entre les acteurs, un objectif commun, une responsabilité partagée, un vocabulaire commun et la capacité à la fois à diriger et à être suivi ou écouté (Crossan, 1998). Ensuite, des données empiriques renforcent l'idée que la qualité du travail en équipe influence la performance sociale. Par exemple, les recherches menées par Pinto et al. (1993) impliquant 72 groupes de travail montrent que la qualité du travail en équipe influe sur la satisfaction des membres d'équipe projet. Ces résultats sont confirmés par les études de Champion et al. (1993 et 1996). Les deux enquêtes empiriques montrent des relations solides entre les mesures de coopération intra-équipe et la communication et la satisfaction des membres de l'équipe. Ce sont là des arguments qui renforcent notre hypothèse sur le rôle médiateur de la qualité du travail en équipe dans la relation entre la capacité à improviser et la performance sociale.

Pour mettre en évidence ce rôle médiateur de la qualité du travail au sein de l'équipe sur la relation entre la capacité à improviser et la performance sociale (viabilité de l'équipe), nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 (H₃) : *La capacité à improviser agit sur la qualité du travail en équipe qui à son tour agit sur la viabilité de l'équipe projet.*

BIBLIOGRAPHIE

- ADROT, A., GARREAU, L. (2010), « Interagir pour improviser en situation de crise », *Revue française de gestion*, (4), 119-131.
- AKGÜN, A. E., BYRNE, J. C., LYNN, G. S., KESKIN, H. (2007), « New product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance », *Journal of Engineering and technology Management*, 24(3), 203-230.
- AKGÜN, A. E., LYNN, G. S., YILMAZ, C. (2006), « Learning process in new product development teams and effects on product success: A socio-cognitive perspective », *Industrial Marketing Management*, 35(2), 210-224.
- AUTEUR (2013)
- AUTEUR (2014)
- AUTEUR et al. (2015)
- AUTEUR et al. (2016)
- BAGOZZI R.P. , YI Y. (2012) « Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models » *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, pp. 8-34.
- BATAILLE-CHEDOTEL, F. (2001), « Compétence collective et performance », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 40, 66-81.
- BATISTA, M. D. G., CLEGG, S., PINA E CUNHA, M., GIUSTINIANO, L. , REGO, A. (2015), « Improvising Prescription: Evidence from the Emergency Room », *British Journal of Management*, première édition en ligne.
- BROWN, S.L., EISENHARDT, K.M. (1997), « The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory an Time-Based Evolution in Relentlessly Shifting Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 628-652.
- CARBONELL ET RODRIGUEZ-ESCUADERO (2009) « Relationships among team's organizational context, innovation speed, and technological uncertainty: An empirical analysis », *Journal of Engineering and Technology Management* 26 (1), 28-45
- CHEDOTEL, F. (2010), « Quand le changement devient improvisationnel », In Soparnot, R. (Ed.), *Management du changement organisationnel : synthèse des enjeux théoriques et implications pratiques*, Vuibert, coll. Entreprendre.
- CHEDOTEL, F., KROHMER, C. (2014), « Les règles, levier de développement d'une compétence collective - Deux études de cas », @grh, dossier dédié à Didier Retour, 3, 2, 15-38.
- CHEDOTEL, F. (2005) « L'improvisation organisationnelle », *Revue française de gestion*, (1), 123-140.
- CHEDOTEL, F. (2012), « Comment intervenir en temps réel à l'autre bout du monde? », *Revue française de gestion*, (7), 151-163.
- CHIN, W., MARCOLIN, B.L. & NEWSTED, P.R. (2003), « A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study », *Information Systems Research*, 14 (2), pp. 189-217.
- CIBORRA, C.U. (1996), « The platform organization: recombining strategies, structures and surprises », *Organization Science*, 1996, 7 (2), p. 103-118.
- CROSSAN, M.M., LANE, H.W., WHITTE, R.E. , KLUS, L. (1996), « The Improvising Organisation : Where Planning Meets Opportunity », *Organizational Dynamics*, 24, pp. 20-35.
- CROSSAN, M. , SORRENTI, M.(1997), « Making sense of improvisation », In WALSH, J. et HUFF, A. (eds) *Advances in Strategic Management*, 1997, Vol. 14, JAI Press, Greenwich, CT.
- CUNHA, M.P., CUNHA, J.V. & KAMOCHÉ, K. (1999) « Organizational Improvisation : What, When, How and Why ? », *International Journal of Management Reviews*, 1, pp. 299-341.
- DAYAN, M. , DI BENEDETTO, C. A. (2009), « Antecedents and consequences of teamwork quality in new product development projects: An empirical investigation. », *European Journal of Innovation Management*, 12(1), 129-155.

- DONALDSON, S.I., GRANT-VALLONE, J. (2002), « Understanding Self-report Bias in Organizational Behaviour Research Conflict », *Journal of Business and Psychology*, 17 (2), pp. 245-260.
- EASLEY, R. F., DEVARAJ, S., CRANT, J. M. (2003), « Relating collaborative technology use to teamwork quality and performance: An empirical analysis », *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 247-265.
- EISENHARDT, K. M., TABRIZI, B. N.(1995), « Accelerating adaptive processes : Product innovation in the global computer industry», *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40 (1), p. 84-110.
- FORD, C. , SULLIVAN, D. M. (2004), « A time for everything: How the timing of novel contributions influences project team outcomes », *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 279-292.
- GEMUENDEN, H. G, LECHLER, T. (1997), « Success factors of project management : The critical few. Reviewed paper », *Portland International Conference Management on Engineering and Technology*, Portland, Oregon, July 1997, 27-31. p 375-377.
- GEMUENDEN, H. G. (1990), « Erfolgsfaktoren des Projektmanagementseine kritische Bestandsaufnahme der empirischen Untersuchungen», *Projekt Management*, 1990, 90, p. 4-15.
- GAO, P., SONG, Y., JIANING, M. I. (2015), « Organizational Improvisation and Product Innovation Performance: A Meta-analysis », *Metallurgical and Mining Industry*, 6, 221-232
- HACKMAN, J. R. (1987), « The design of work teams », In : LORSCH, W. (éd.) *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1987, p. 315-342.
- HAIR, J.F., RINGLE, C.M. , SARSTEDT, M. (2011), « PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet », *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), pp. 139-152.
- HALPERN, C., CLOSE, D. , JOHNSON, K. (1994), « Truth in Comedy », Colorado Springs, CO : Meriwether Publishing Ltd., 1994.
- HOEGL, M. , GEMUENDEN, H. G. (2001), « Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence », *Organization science*, 12(4), 435-449.
- HOEGL, M. , PARBOTEEAH, P.(2006), « Autonomy and teamwork in innovative projects », *Human Resource Management*, 2006, 45 (1), p. 67-79.
- HULLAND, J. (1999), « Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: a Review of Four Recent Studies », *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- JEHN, K.A., BENDERSKY, C. (2003), « Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict-outcome Relationship », *Research in Organizational Behavior*, 25, pp. 187-242.
- JOFFRE, P., AUREGAN, P., CHEDOTEL, F. , TELLIER, A. (EDS) (2006), « Le management stratégique par le projet », Paris, Economica, 2006, p.201-249.
- KAMOCHÉ, K. & CUNHA, M. P. (2001), « Minimal structures: From jazz improvisation to product innovation », *Organization studies*, 22(5), 733-764.
- KLEIN, L., BIESENTHAL, C., DEHLIN, E. (2015), « Improvisation in project management: A praxeology », *International journal of project management*, 33(2), 267-277.
- KROHMER, C., RETOUR, D. La compétence collective. *Revue Economique et Sociale*, 2005
- LACROUX, A. (2011), « Les avantages et les limites de la méthode "Partial Least Square" (PLS) : une illustration empirique dans le domaine de la GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 80, pp. 45-64.
- LEYBOURNE, S. (2006), « Improvisation within the project management of change: some observations from UK financial services », *Journal of Change Management*, 6(4), 365-381.
- LEYBOURNE, S. A. (2009). Improvisation and agile project management: a comparative consideration. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(4), 519-535.
- LEYBOURNE, S., SADLER-SMITH, E. (2006), « The role of intuition and improvisation in project management ». *International Journal of Project Management*, 2006, 24, p. 483-492.
- LIU B. F., AUSTIN L., JIN Y. (2011), « How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source », *Public Relations Review* 37 (2011), pp. 345- 353.
- MINER, A., BASSOFF, P. & MOORMAN, C. (2001), « Organizational improvisation and learning : A field study», *Administrative Science Quarterly*, 2001, 46 (2), p. 304-337.

- MOHAMMED, S. & NADKARNI, S. (2011) « Temporal Diversity and Team Performance: the Moderating Role of Team Temporal Leadership », *Academy of Management Journal*, 54(3), pp. 489-508.
- MOORMAN, C. & MINER, A.S. (1998), « The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development », *Journal of Marketing*, 62, pp. 1-20.
- NISULA, A. M., Kianto, A. (2015). « The role of knowledge management practices in supporting employee capacity for improvisation », *The International Journal of Human Resource Management*, 1-18.
- PODSAKOFF, P.M. & ORGAN, D.W (1986), « Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects », *Journal of Management*, 12(4), pp. 531-544.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., LEE, J. ET PODSAKOFF, N.P. (2003), « Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies », *Journal of applied psychology*, 88(5), pp. 879-903.
- PUCK, J. ET PREGERNIG, U. (2014), « The Effect of Task Conflict and Cooperation on Performance of Teams: Are the Results Similar for Different Task Types? », *European Management Journal*, 32(6), pp. 870-878.
- RANKIN, A., DAHLBÄCK, N. & LUNDBERG, J. (2013). « A case study of factor influencing role improvisation in crisis response teams », *Cognition, technology & work*, 15(1), 79-93.
- ROUSSEAU, D.M. (1985), « Issues of Level in Organizational Research: Multi-Level and Cross-Level Perspectives », *Research In Organizational Behavior*, 7(1), pp. 1-37.
- ROYER I. (2005), « Le management de projet - Évolutions et perspectives de recherche », *Revue Française de Gestion*, 154, p. 113-122.
- SAWYER, R. K. (1999), «The emergence of creativity », *Philosophical Psychology*, 1999, 12 (4).
- SOSIK, J.J., KAHAI, S.S. ET PIOVOSO, M.J. (2009), « Silver Bullet or Voodoo Statistics ? », *Group & Organization Management*, 34 (1), pp. 5-36.
- TENENHAUS, M., ESPOSITO VINZI, V., CHATELIN, Y., LAURO, C. (2005), « PLS path modeling. Computational Statistics & Data Analysis », 48 (1), p. 159-205.
- VENDELØ, M. T. (2009), « Improvisation and Learning in Organizations – An Opportunity for Future Empirical Research », *Management Learning*, 40(4), 449-456.
- VERA, D., CROSSAN, M. (2005), « Improvisation and Innovative Performance in Teams », *Organization Science*, 16 (3), pp. 203-224.
- VERA, D., CROSSAN, M (2007), « Reconciling learning paradoxes through improvisation », *Proceedings of OLKC*, 2007.
- WEBB, G. R., CHEVREAU, F. R. (2006), « Planning to improvise: the importance of creativity and flexibility in crisis response ». *International Journal of Emergency Management*, 3(1), 66-72.
- WEICK, K.E. (1998), « Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis », *Organization Science*, 9, pp. 543-555.
- WEICK, K. E., QUINN, R. E. (1999), « Organizational change and development », *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
- WENGER E. (1998), « Communities of practice: Learning, meaning and identity, University Press of California.