FRÉDÉRIQUE CHÉDOTEL

Université Rennes 1, CREM (UMR 6211)

DOSSIER

Comment intervenir en temps réel à l'autre bout du monde ?

Les moyens organisationnels mobilisés par les multinationales du cœur

L'objectif de cette recherche¹ est d'analyser comment il est possible d'intervenir en temps réel à l'autre bout du monde. Combinant une littérature sur l'improvisation organisationnelle et la mobilité spatiale, elle propose une étude du cas de deux ONG confrontées à l'urgence Haïti. Elle montre qu'il existe un lien entre mobilité spatiale et improvisation organisationnelle, et identifie quatre moyens organisationnels qui permettent de développer une capacité de projection spatiale dans des délais extrêmement courts.

DOI:10.3166/RFG.226.151-163 © 2012 Lavoisier

1. L'auteur tient à remercier Dominique Bessire, Laurent Pujol et Véronique Desgarets pour le soutien qu'ils ont apporté à ce programme de recherche.

À la suite de l'attentat du 11 septembre, des tsunamis ou encore de l'ouragan Katrina, un nombre croissant de recherches s'est penché sur la catastrophe, situation critique dans laquelle une entité, face à la destruction de ses ressources, fait appel à une assistance externe (Wachtendorf *et al.*, 2010). Mais pour les secours, comment organiser dans l'urgence une intervention à l'autre bout du monde, quand la mobilité est très difficile (routes détruites, avions déroutés, etc.) ? Cette question a surtout été abordée sous l'angle temporel, notamment à travers le concept d'improvisation organisationnelle, démarche d'exploration qui est destinée à faire face à un rapprochement dans le temps entre la conception et la réalisation d'une action (Joffre *et al.*, 2006). À partir de ce concept, un courant de recherche s'est penché sur les modalités d'action en temps réel dans un contexte de catastrophe, générateur d'imprévus et d'aléas (par exemple, Roux-Dufort et Vidaillet, 2003), mais sans intégrer la question de la mobilité. Pourtant, une catastrophe peut avoir lieu à n'importe quel endroit du monde, dans un système de mobilité dégradé. Récemment, les recherches sur la mobilité se sont quant à elles tournées vers le cas des catastrophes naturelles, en soulevant la question des moyens de mobilité spatiale dans un tel contexte (Hannam *et al.*, 2006 ; Lussault, 2007). Par exemple, l'accélération de l'action pourrait tirer parti des technologies d'information et de communication (TIC) et du potentiel de mobilité accru des personnes et objets (Urry, 2003).

En combinant ces grilles de lecture, cet article se penche sur les moyens organisationnels qui peuvent être mobilisés à la suite d'une catastrophe pour permettre une mobilité spatiale des ressources à très court terme. Il s'appuie sur l'étude du cas d'organisations non gouvernementales (ONG) de solidarité internationale. Véritables opérateurs spatiaux (Lussault, 2007), elles sont amenées à intervenir dans des pays affectés par des catastrophes (conflits armés, épidémies, catastrophes naturelles) qui mettent en jeu la survie de populations à très court terme. Ces « multinationales du cœur » ont alors pour objectif de stabiliser et ramener au niveau antérieur un système de santé qui a subi une dégradation brutale. À l'instar de nombreuses organisations internationales, elles mobilisent des ressources transnationales (logistiques, humaines et médicales) et nomades avec des contraintes temporelles. Mais dans leur cas, les circonstances sont exceptionnelles : parce que chaque heure compte, elles doivent développer avec des moyens pourtant simples (téléphone, mails, etc.) une capacité de projection spatiale forte pour assurer la mobilité de ressources massives en quelques jours sur des lieux et dans des milieux d'intervention chaotiques, toujours inédits et spécifiques. Pour rendre compte de notre recherche, nous proposons dans une première partie une revue de littérature combinant les concepts d'improvisation organisationnelle et de mobilité spatiale². La seconde partie présente ensuite les résultats d'une étude de cas, réalisée auprès de deux ONG basées à Paris pour comprendre quels moyens orga-

2. Les concepts clés, mobilisés dans la partie suivante pour analyser les résultats de cette recherche abductive, sont clarifiés dès cette première partie.

nisationnelles elles ont mis en œuvre lors de l'urgence Haïti. Cette étude de cas complète la littérature existante en aidant à comprendre le lien entre mobilité et improvisation organisationnelle, et montre comment la combinaison de quatre moyens organisationnels simples permet de développer une mobilité spatiale dans des délais d'intervention d'urgence extrêmement rapides lors de catastrophes.

I – AGIR EN TEMPS RÉEL À L'AUTRE BOUT DU MONDE : LE CADRE DE LA RECHERCHE

Nous proposons de combiner une revue de littérature sur l'improvisation organisationnelle et sur la mobilité spatiale, avant d'explicitier la méthode d'enquête.

1. L'improvisation organisationnelle : quels moyens pour agir en temps réel ?

Le concept d'improvisation organisationnelle est mobilisé depuis la fin des années quatre-vingt-dix pour comprendre comment une entreprise peut gérer l'imprévu avec rapidité et créativité dans un environnement turbulent. Il se définit comme une démarche d'exploration, destinée à faire face à un rapprochement dans le temps entre la conception et la réalisation d'une action (Joffre *et al.*, 2006).

La littérature permet de dérouler cette définition. Tout d'abord, elle met en avant l'essentialité de la pression temporelle : il s'agit de réunir des moyens pour accélérer l'action. Par exemple, plus la conception et la réalisation de l'action sont proches dans le temps, plus elle devient improvisationnelle (Moorman et Miner, 1998). En outre, elle souligne qu'improviser peut être une démarche, c'est-à-dire un choix conscient en situation et non le simple produit du

hasard. Même si l'improvisation est tournée vers l'action immédiate, elle peut en partie se préparer et s'organiser (Joffre *et al.*, 2006) : mettre en place des moyens organisationnels dédiés (par exemple, un comité de crise) et des outils simples, adaptables et prêts à être utilisés (hotline, liste de contacts, etc.) permettra d'accélérer la recherche de solutions. Enfin, elle s'appuie sur une démarche d'exploration pour appréhender l'imprévu (Miner *et al.*, 2001). Quand un manager improvise, la situation et les ressources disponibles ne sont jamais les mêmes. De ce fait, (a) il reformule le problème supposé à partir de son expérience ou intuitivement, (b) les solutions jugées pertinentes sont évaluées et testées pour voir si elles permettent de résoudre le problème, et (c) le problème rencontré est résolu d'une façon adaptée à la situation toujours spécifique qui est rencontrée (Ciborra, 1999).

Si les recherches sur l'improvisation organisationnelle sont focalisées sur l'action en temps réel, elles sont restées pendant longtemps a-mobiles, et ce n'est que très récemment qu'elles se sont préoccupées de la question de l'espace (Cunha *et al.*, 2008 ; Magni *et al.*, 2008). Pourtant, la mobilité joue potentiellement un rôle majeur. En premier lieu, le « bricolage » est une composante essentielle du processus d'improvisation : la recherche de ressources étant difficile compte tenu de la contrainte de temps, il s'agit d'abord de mobiliser des ressources immédiatement disponibles, notamment le réseau relationnel (Cunha *et al.*, 1999). Chaque situation étant unique, ceci suppose d'identifier et mobiliser des ressources toujours adaptées au contexte spécifique, et qui peuvent être géographiquement éloignées. En second lieu, cette

démarche suppose de composer avec des imprévus (exemples : personne indisponible, panne) et des délais courts en « communiquant en temps réel ». La littérature mentionne les TIC, sans approfondir la question des moyens qui pourraient accélérer la mobilité spatiale des ressources. Pour un opérateur spatial gérant des *process* à des milliers de kilomètres, cette démarche est pourtant susceptible d'être à la fois difficile et critique. Une étude récente montre ainsi que la dispersion géographique des membres d'une équipe joue un rôle modérateur négatif dans la relation entre l'improvisation et la performance, parce qu'elle rend la communication en temps réel plus difficile (Magni *et al.*, 2008). Partant de l'idée que la mise en place de moyens organisationnels dédiés peut aider à assurer une projection spatiale rapide, nous proposons de compléter cette littérature par des travaux sur la mobilité spatiale.

2. La mobilité spatiale : quels moyens pour accélérer les mouvements ?

Au sens général, le terme mobile désigne un état dans lequel une entité peut entrer en mouvement ou être déplacée. La mobilité est définie comme la capacité à rendre mobile. En sciences sociales, la notion de mobilité spatiale est privilégiée par les recherches qui traitent de la compression de l'espace et du temps, parce que la possibilité d'assurer la mobilité des ressources dans un délai donné a été fortement augmentée par les technologies modernes. Parmi les définitions existantes, nous retenons celle de Lussault (2007) qui place l'action au cœur de la mobilité spatiale. Celui-ci définit l'espace comme « l'ensemble des phénomènes exprimant la régulation sociale des relations de distance entre des réalités distinctes », et

la spatialité comme « l'ensemble des usages de l'espace par des opérateurs sociaux ». Ici, l'espace constitue une ressource pour agir : il s'agit d'un support pour agir, d'un instrument de l'action et d'une réalité sociale chargée de valeurs. La mobilité « conjure la distance en rapprochant les réalités par le mouvement ».

Au cours de ces dernières années, la littérature s'est tournée vers l'étude de la nature de la mobilité dans les organisations sociales. En premier lieu, elle stipule que la mobilité physique des personnes et de la coprésence ont été surestimées, au détriment d'autres formes de mobilités et des possibilités d'action qu'elles ouvrent (Kakihara et Sørensen, 2002). Le sociologue Urry (2003) identifie ainsi cinq formes de mobilité : la mobilité physique des personnes, mais aussi celle des objets, imaginative (images de films, etc.), virtuelle (internet) et communicationnelle (mail, téléphone, etc.). Elles sont complémentaires. Le développement de la mobilité communicationnelle et virtuelle ne se substitue pas, par exemple, à la mobilité physique : elle ne permet pas d'atteindre la richesse et la densité d'une interaction directe, mais elle peut la compléter ou la renforcer. À partir de cette typologie, un objectif actuel des chercheurs est de comprendre les relations d'interdépendance entre ces différentes formes de mobilité (notion de « système de mobilité », Hannam *et al.*, 2006). D'autres travaux proposent d'analyser le potentiel de mobilité plutôt que les déplacements observables : par exemple, Kaufmann (2002) parle de motilité, c'est-à-dire de « la manière dont un individu ou un groupe fait sien le champ du possible en matière de mobilité et en fait usage ». Ce potentiel ne se transforme pas nécessairement en déplacements, il peut res-

ter à court terme à l'état de potentiel afin de permettre une ouverture maximale à des opportunités futures.

Les recherches récentes sur la mobilité complètent la revue de littérature sur l'improvisation pour comprendre comment une organisation peut intervenir à l'autre bout du monde en temps réel. Nous avons vu qu'une telle intervention suppose de mobiliser les ressources disponibles, notamment les réseaux relationnels (« bricolage »). Or, la compression de l'espace à l'échelle mondiale, autorisée par les évolutions actuelles des transports et les TIC, se traduit par une accélération relative de la mobilité : dans un « monde plus compact », il serait possible d'atteindre davantage de ressources géographiquement éloignées dans un délai de plus en plus court. Par exemple, Larsen *et al.* (2006) considèrent que les différentes formes de mobilité sont devenues des outils pour créer des « petits mondes » : si une personne connaît x, elle a un lien faible avec les personnes qui connaissent x, avec les personnes qui connaissent ces personnes, etc. Des recherches récentes vont plus loin, en se tournant vers les moyens de mobilité permettant d'agir en temps réel (Kakihara et Sørensen, 2002) : l'usage de TIC permettrait d'assurer une synchronisation immédiate de la mobilité spatiale des ressources, et d'opérer une compression forte du temps. Par exemple, en cas d'imprévu (panne, retard, etc.), un simple téléphone mobile avec connexion internet aide aujourd'hui à réorganiser en temps réel ses déplacements en train et à resynchroniser son activité avec des collaborateurs d'une façon improvisée. Le défi consiste à analyser d'une façon approfondie comment l'usage de ces moyens de mobilité va permettre d'agir en temps réel, donc d'improviser.

3. Le cas de l'urgence Haïti

Conjointement, la mobilisation de la littérature sur l'improvisation et sur la mobilité peut nous aider à comprendre comment il est possible d'agir vite à l'autre bout du monde. Celle sur l'improvisation montre que le bricolage et la communication sont des mécanismes centraux pour agir en temps réel, tandis que celle sur la mobilité permet de comprendre comment il est possible de nourrir ces mécanismes et d'assurer une projection spatiale rapide. À l'aide de ces deux grilles de lecture, l'objectif de cette recherche est d'identifier des moyens organisationnels, qui peuvent être mobilisés pour permettre une mobilité spatiale des ressources dans des délais particulièrement courts.

Pour répondre à cette question, nous proposons d'étudier un cas : l'intervention humanitaire en Haïti, qui a été menée à partir de janvier 2010 par deux ONG basées à Paris. Ce cas est représentatif d'un point de vue théorique, puisque l'étude des catastrophes naturelles est aujourd'hui au cœur des recherches sur l'improvisation et sur la mobilité. D'une part, un nombre croissant de chercheurs se polarise sur le rôle de l'improvisation (par exemple, Roux-Dufort et Vidaillet, 2003). La sociologie des catastrophes montre qu'à la différence d'une urgence « habituelle », les ONG sont confrontées à des événements complexes, évolutifs et imprévisibles qui supposent de développer une capacité à explorer des solutions en temps réel (Mendonça *et al.*, 2001). En effet, il existe toujours un *gap* entre ce qui a été prévu et ce qu'il se passe effectivement lors de l'intervention, compte tenu de la complexité et de la variété des contextes. Les imprévus restant inévitables, les recherches actuelles pointent l'importance

de développer une capacité d'improvisation, en préparant une intervention rapide à l'aide d'outils simples tout en laissant la place à la flexibilité des réponses (Wachtendorf *et al.*, 2010). D'autre part, analysant la réponse apportée au Tsunami en 2004, Lussault (2007) montre que les organisations urgentistes sont des opérateurs spatiaux, c'est-à-dire qu'elles possèdent une capacité à agir avec l'espace géographique en tant que ressource à part entière, alors qu'elles sont confrontées à une réinvention de l'espace. Or Hannam *et al.* (2006) appellent de leurs vœux la mise en place de programmes de recherche sur la question de la mobilité lors de catastrophes. En effet, celles-ci menacent les systèmes de mobilité et conduisent à explorer des solutions originales très rapide-

ment. La question de la mobilité spatiale devient dans ce contexte à la fois cruciale (afflux des réfugiés, des secours, des médias, etc.) et une source majeure d'imprévu : par exemple, les ONG doivent vite se mettre en contact avec des milieux d'intervention lointains et méconnus alors que les infrastructures sont impactées et les interlocuteurs locaux désorganisés.

II – MISE EN ÉVIDENCE DES MOYENS POUR INTERVENIR EN TEMPS RÉEL EN HAÏTI

Cette partie présente une illustration, puis analyse successivement deux types de moyens organisationnels mobilisés par les ONG pour intervenir très vite à l'autre bout du monde.

MÉTHODOLOGIE

L'étude de cas porte sur la réponse apportée par deux ONG de renommée internationale, ici nommées ONGU et ONGS, à la suite du séisme survenu en Haïti en 2010. D'une ampleur exceptionnelle, cette catastrophe soulève la question de la mobilité immédiate (blocage de l'aéroport, envoi massif de médicaments, etc.). L'étude a été réalisée pendant un an à l'aide de :

- 1) 47 entretiens réalisés au cours de journées d'étude à différents stades de l'urgence auprès de membres des services urgence (MDU : responsables, logisticiens, médecins, etc.), des services support (SUPDU : DRH, logistique, communication) et des comités de direction (CD : directeurs généraux, responsables des opérations, etc.) ;
- 2) l'étude des sites web, blogs Haïti et réseaux sociaux des deux ONG dès le démarrage de l'urgence Haïti et au cours de son déroulement ;
- 3) l'observation non participante (séminaires, réunions de retour d'expérience) ;
- 4) le recueil systématique des documents relatifs à l'urgence Haïti (rapports à 1, 3, 6, et 12 mois, documents de travail, notes internes, comptes rendus, dossiers de presse).

L'analyse de contenu est fondée sur la retranscription des entretiens puis le codage thématique des données à l'aide du logiciel NVivo. Parmi les résultats obtenus, la question de la mobilité est un résultat émergent qui a été encodé en cours de recherche. Cette étude a été l'objet de restitutions, et un expert européen nous a confirmé que les moyens organisationnels identifiés sont répandus dans les ONG, même s'ils sont plus massivement présents lors de l'urgence Haïti.

1. Illustration : zoom sur les premiers jours d'une intervention d'urgence

Le 12 janvier 2010, un séisme d'une magnitude 7,3 touche une capitale, Port au Prince. Les conséquences du séisme sont dramatiques : 200 000 morts estimés (aujourd'hui 80 000), près de 300 000 blessés, jusqu'à 1,3 million de déplacés dans près de 1 300 camps, 50 hôpitaux et centres de santé inutilisables, et 274 millions de dollars de pertes (données ONGS, USAID et IOM³). Face à une telle catastrophe, « chaque heure compte » en dépit d'un fort éloignement géographique et de la destruction massive des moyens de mobilité haïtiens (aéroport paralysé, routes encombrées, communications coupées, etc.). Les délais d'intervention envisagés sont de l'ordre de 72 heures (vs. plusieurs mois pour un projet « classique »), ce qui amène les ONG à mobiliser

des moyens pour accélérer l'opération Haïti. À titre d'illustration, le lancement de l'opération d'urgence séisme par ONGS a été reconstitué dans la figure 1 :

23h, Paris. Le responsable du service urgence est alerté dans les minutes qui suivent le séisme par un afflux d'appels et de SMS sur son portable. Comme son homologue d'ONGU, son premier réflexe est d'appeler RFI et la BBC, et d'essayer d'appeler une équipe chargée d'un projet de développement en Haïti pour s'assurer qu'il n'y a pas de blessés et s'informer sur la situation. Dans les heures qui suivent, il s'appuie sur la mobilité imaginative (images médiatiques), communicationnelle (afflux de SMS et d'appels) et virtuelle (internet, réseaux sociaux et plateforme virtuelle de l'ONU). L'enjeu est de rassembler au plus vite des données et d'estimer le degré de gravité de

Figure 1 – Lancement de l'urgence séisme par ONGS

3. International Organization for Migration.

la situation tout en évitant d'être submergé. Par exemple, il reçoit en quelques heures une avalanche de SMS, mails et appels (volontaires, médias, etc.), au point que le service ferme ses portes et allume un gyrophare pour montrer son indisponibilité. Pendant la nuit, plusieurs membres de l'équipe continuent à analyser la situation et prennent des contacts par mail et SMS (interlocuteur de la DRH, contacts en Haïti, etc.).

J 2. À 9 h du matin, un comité de crise acte la décision et trace les grandes lignes de l'intervention. Dans les heures qui suivent, le service urgence, tout en continuant à s'informer à l'aide des outils de mobilité précités, organise la mobilité géographique en quelques heures à l'aide de moyens immédiatement disponibles. Il débloque une enveloppe d'urgence de 400 000 euros pour adresser en Haïti des ressources dédiées à l'urgence, par exemple deux kits de médicaments, une équipe chirurgicale complète, une journaliste volontaire et des « voltigeurs », personnes prêtes à partir immédiatement de Paris.

J 3. L'équipe déjà présente en Haïti commence à distribuer les médicaments d'un kit déjà disponible sur place. Au siège, la campagne d'appels aux dons et aux volontaires débute à l'aide d'internet. Pendant ce temps, la mobilité physique des personnes et des objets démarre. Un premier logisticien, basé à la Martinique, arrive à Port-au-Prince. Pendant que la logistique affrète en quelques heures un *full charter* avec 40 tonnes de médicaments et un voltigeur logisticien, le reste de l'équipe d'urgence dédiée part sur un vol régulier vers Haïti. Les échanges téléphoniques entre le siège et cette équipe sont continus.

J 4. L'aéroport étant saturé, les autorités haïtiennes demandent sa fermeture, ce qui

va provoquer pour les deux ONG une désynchronisation de la mobilité et conduire à improviser. Les équipes parviennent à atterrir à Port-au-Prince, mais les *full charter* qui contiennent le matériel et les médicaments sont déroutés vers la République Dominicaine. À Port-au-Prince, l'équipe d'urgence d'ONGS explore des solutions pour commencer à opérer « avec pour tout matériel une lampe frontale » : elle parvient à localiser un hôpital en bon état et, grâce au prêt de matériel et de fonds par d'autres ONG, commence à travailler.

J 5. En République Dominicaine, le logisticien parvient, en coordination avec le siège et le reste de l'équipe (téléphone satellitaire), à louer un camion immédiatement, à charger le matériel, à franchir la douane et gagner Port-au-Prince par une route très encombrée.

J 8. Au siège, le service urgence continue à organiser la mobilité physique pour adresser d'autres expatriés et équipements en Haïti. Il reste en contact quotidien avec les équipes à l'aide d'outils de mobilité communicationnelle (mails, téléphone, skype) et recourt à la mobilité imaginative (cartes, photos, vidéos dans le cas d'ONGU), pour affiner l'évaluation et ajuster les moyens de réponse. Sachant qu'il y a 1,3 million de personnes dans la rue, des « cliniques mobiles » sont mises en place : des binômes d'explorateurs vont évaluer la situation, de plus en plus loin sur le territoire.

Au fil des semaines, les besoins en personnes, équipements et médicaments vont être ainsi réévalués en fonction de l'évolution des données (nouveaux frets, création ou déplacement de cliniques en fonction des besoins). Les conséquences du séisme, le cyclone Thomas, ou encore l'épidémie de choléra vont ensuite prolonger l'intervention d'urgence sur plus d'un an.

2. La mobilité au service de l'improvisation : quels moyens organisationnels ?

Les ONG étudiées ont mobilisé deux moyens organisationnels pour accélérer et faciliter la mobilité, de façon à pouvoir agir en temps réel en Haïti.

Les moyens spécifiques de motilité (ou potentiel de mobilité)

La création d'un potentiel de mobilité joue un rôle important, car les ONG peuvent être amenées à n'importe quel moment à adresser d'urgence des ressources massives à n'importe quel endroit du monde. Comme la plupart des ONG de solidarité internationale, elles se sont donc dotées de ressources motiles, outils simples pour agir le cas échéant : notamment, des voltigeurs disponibles au siège et des équipements (kits médicaux stockés dans un hangar dédié aux urgences) disponibles en quelques heures. Cette préoccupation de motilité sera présente tout au long de l'intervention. Par exemple, au plus fort de l'épidémie de choléra, une opération de recrutement est organisée au siège d'ONGU pour créer des ressources motiles, sans savoir si elles seront effectivement mobilisées :

« Avec une épidémie on ne sait pas comment cela va évoluer. J'ai déjà lancé des procédures de recrutement. Il y a une cinquantaine de personnes en cours de formation qui seront disponibles en janvier (...). Nous avons intensifié le recrutement et fait des formations choléra d'une journée, sans savoir si les personnes partent sur ce programme ou non. Elles sont prévenues qu'elles peuvent partir à Haïti ou ailleurs. Cinq autres pays sont concernés par le choléra ». (MDU ONGU 17/12/2010)

Parallèlement, des dispositifs de gestion de crise permettent d'agir plus vite : un comité de crise et un droit de préemption (commandes d'urgence prioritaires). La multilocalisation, outil classique de management international, permet quant à elle de renforcer la motilité et d'effacer le décalage horaire : par exemple la création d'une antenne à New York (cas d'ONGU) ou le positionnement d'équipes pour surveiller les épidémies. Conjointement, ces deux dispositifs permettent ici d'organiser la motilité, donc d'obtenir plus facilement et plus vite des ressources plus motiles pour agir à distance.

Les fonctions des différentes formes de mobilité

Toutes les formes de mobilité identifiées par Urry sont combinées pour intervenir au plus vite et à distance, mais notre enquête révèle également qu'elles ont des rôles spécifiques lors d'une urgence. Tout d'abord, des moyens de mobilité physique sont mis en place immédiatement pour adresser des ressources massives en Haïti. ONGU mobilise une moyenne de 35 expatriés sur un an (ONGS 20), avec une rotation toutes les deux semaines à la suite du séisme. Ces ONG créent en quelques semaines de vraies entreprises temporaires, employant jusqu'à 660 nationaux pour ONGU (250 pour ONGS). Lors de l'opération choléra, ONGU va organiser jusqu'à 14 vols, avec un coût moyen de 250 000 euros pour un fret et 350 000 pour un chargement. Parce que le déploiement de cette forme de mobilité prend du temps, d'autres prennent le relais : la combinaison des mobilités imaginative (spots TV, films d'interventions, cartes, etc.), virtuelle (réseaux sociaux) et communicationnelle (téléphone satellitaire,

mail, plateforme virtuelle, etc.) permet d'analyser les besoins et de doser les ressources en attendant que l'équipe d'urgence arrive, puis avec elle. Enfin, la mobilité communicationnelle permet en permanence de synchroniser la mobilité physique. Comme l'explique un logisticien, elle permet d'organiser un *charter* avec des voltigeurs au siège, des voitures stockées à Gibraltar, un avion qui vient des pays de l'Est et des médicaments stockés à Bordeaux :

« (Par téléphone) on doit chercher un avion, les disponibilités, les prix. Dans la journée, il faut qu'on trouve un avion-cargo, en général dans les pays de l'Est. On doit voir à quelle heure, à quel endroit il arrive. L'avion vole vers (la base logistique de) Bordeaux. En même temps, Gibraltar est prévenu pour qu'un camion (chargé de voitures d'urgence) qu'il entrepasse parte vers l'avion, par exemple à l'aéroport de Bordeaux. C'est parfois compliqué. Par exemple, on peut être amené à rouler en camion frigo le dimanche (...). Si tout se passe bien, tout se rejoint à un endroit. Dans le cas d'Haïti, on a bouclé à minuit le camion. Il est arrivé à Bordeaux dans la matinée. » (SUPDU ONGS 28/06/2010).

Alors que la littérature actuelle sur l'improvisation reste fortement a-mobile, ces premiers résultats montrent qu'il existe bien un lien avec la mobilité dans le contexte d'une catastrophe. Conjointement, la mise en place de moyens de motilité et la création d'un système de mobilité permettent en effet d'agir (ici, « bricoler » et communiquer en temps réel) plus facilement et plus vite, avec des ressources immédiatement disponibles mais distantes. D'une part, il apparaît que la motilité préalable des ressources devient décisive ; c'est ensuite au service urgence de rechercher des solutions

adaptées aux spécificités du contexte de chaque urgence, par nature incertain et mouvant, en dosant, en recombinaison et en ajustant ces ressources. D'autre part, les résultats obtenus confirment que les différentes formes de mobilité constituent un système (comme suggéré par Hannam *et al.*, 2006), dans le cas de l'urgence Haïti. Nous prolongeons cette littérature en montrant qu'elles ont des rôles spécifiques au sein du système, évolutifs dans le temps. Toute faille (ex. : batteries des téléphones des voltigeurs déchargées) sera source de difficultés particulières : ici, ce problème de mobilité communicationnelle va entraver l'échange des données avec le siège, donc la synchronisation de la mobilité physique.

3. L'improvisation au service de la mobilité : quels moyens organisationnels ?

Même si elles savent préparer les urgences, les équipes d'intervention sont inévitablement amenées à explorer des solutions immédiates (improviser) sur le terrain, face aux imprévus et aux aléas inévitables générés par la situation chaotique en Haïti :

« Par nature, nous devons avoir une grosse capacité d'improvisation. On peut anticiper mais c'est une fois qu'on est là qu'on n'a pas ce qu'il fallait. » (CD ONGS 14/06/2010).

« Chaque situation est unique, on découvre quand on y est déjà. On ne peut pas anticiper. On n'imagine pas que cela va se passer comme cela. » (MDU ONGS 11/06/2010).

En particulier, les conditions difficiles de mobilité en Haïti (aéroport saturé, communications coupées, etc.) sont à l'origine de nombreux aléas, qu'il s'agit de surmonter au plus vite en explorant des solutions. Notre recherche met ici en évidence deux moyens organisationnels :

La mobilisation de réseaux sociaux spontanés

Notre recherche confirme que les réseaux sociaux jouent un rôle déterminant. Mais, en outre, dans le cas d'une catastrophe, ils ont pour caractéristique d'être spontanés, inédits, émergents, en continuelle évolution (Majchrzak *et al.*, 2007). L'étude du cas d'Haïti révèle qu'ils permettent dans cette situation de restaurer une communication et une mobilité en temps réel, en improvisant des solutions, lorsque les moyens de mobilité sont défaillants. Par exemple, face à la désynchronisation de la mobilité en J4 (aéroport fermé), c'est la mobilisation d'un réseau spontané (pompiers, équipe d'une autre ONG, etc.) qui va permettre à l'équipe d'urgence d'intervenir en l'absence de logisticien, de matériel, de médicaments et de téléphone :

« Nous sommes arrivés en soirée à Port-au-Prince. Nous ne pouvions communiquer avec personne sur le terrain. Il y avait peu d'informations concrètes. Nous sommes allés vers l'Ambassade de France, nous nous sommes mis sur la pelouse et on a dormi là-bas (...). Vers 20h, il y avait un pompier qui allait vers l'ambassade, le Samu était sur place. Nous avons fait une réunion d'équipe puis avec eux. Nous avons appris beaucoup du Samu (...), cela nous a permis de présélectionner cinq hôpitaux à visiter. (...) Le lendemain nous sommes partis avec l'équipe vers les deux hôpitaux les plus importants pour une évaluation. Le CHU se situe dans le centre de Port-au-Prince, dans un quartier très peuplé et touché. Il y avait peu d'équipes sur place, comme par exemple Partner In Health, une ONG américaine (...) Cela a pris une demi-heure ; j'ai demandé à Partner In Health les besoins, si les médecins, les infirmières

pouvaient aider. Nous avons travaillé avec leur matériel et avons débuté les opérations. » (MDU ONGS 13/09/2010).

L'exploration mobile

La réponse apportée dépend des spécificités de la situation, toujours inédite : par exemple, l'évolution de l'épidémie de choléra sur le territoire est imprévisible, alors que les infrastructures sont toujours en mauvais état, dix mois après le séisme. Parce que l'action doit être pourtant très rapide, l'exploration, qui est au cœur de l'improvisation, est l'objet d'une attention particulière. Les voltigeurs jouent le rôle « d'éclaireurs », puis durant les mois qui suivent des équipes « mobiles » d'exploration se déplacent sur le territoire pour identifier rapidement les besoins. Cette démarche, qui mêle mobilité géographique et exploration, va permettre aux deux ONG d'improviser face à l'évolution des besoins dans l'espace, par exemple l'évolution inconnue de l'épidémie de choléra sur le territoire :

« (Dans le cas du choléra), s'il y a un nouveau pic, il faut être hyper réactif, et c'est pareil si cela diminue. Il faut jongler. » (MDU ONGU 27/03/2011).

« On a mis en place une équipe mobile sur le département de Grande Anse pour voir les données épidémiologiques, avec une capacité de réponse rapide : un médecin, une infirmière, un *watsan* (spécialiste de l'eau et de l'assainissement), une personne pour la sensibilisation (de la population aux risques épidémiques), un chauffeur logisticien. Ils ont un circuit obligé, et en plus ils vont voir plus loin si besoin. Le principe est qu'ils apportent une réponse rapide. » (MDU ONGS 13/05/2011).

Par rapport à la littérature existante, cette seconde série de résultats montre que la capacité à explorer des solutions en temps réel (composante de l'improvisation) joue un rôle décisif pour faire face à une mobilité dégradée et aux ruptures du système de mobilité (coupures de téléphone, avion dérouté, etc.). D'une part, l'étude de cas confirme la littérature sur les petits mondes : la mobilisation de réseaux permet bien d'accélérer l'action. Mais, lors d'une catastrophe comme Haïti, les résultats révèlent également que ce sont les réseaux spontanés qui ont pour fonction d'aider à explorer des solutions en temps réel pour restaurer une mobilité dégradée. D'autre part, ces travaux complètent ceux de Kakiyama et Sørensen (2002) : les TIC (mails, plateforme virtuelle, etc.) ont un rôle à jouer, mais la mobilité physique en temps réel des équipes est essentielle : l'exploration mobile permet d'évaluer précisément les besoins sur le territoire alors que les épidémies et les populations se déplacent.

CONCLUSION

S'appuyant sur l'étude du cas d'ONG confrontées à une catastrophe humanitaire, cet article soulève la question suivante :

quels moyens organisationnels ces ONG mettent-elles en place pour agir dans des délais très courts à l'autre bout du monde ? Cet article est le premier à notre connaissance à rapprocher la littérature sur l'improvisation organisationnelle et celle sur la mobilité pour répondre à cette question. Il montre notamment que, dans le cas des ONG, plusieurs dispositifs jouent un rôle déterminant : la combinaison de moyens de motilité et de différentes formes de mobilité permet d'accéder à davantage de ressources immédiatement disponibles et de faciliter la communication en temps réel pour improviser efficacement, tandis que la mobilisation de réseaux sociaux spontanés et de dispositifs mêlant mobilité et exploration permet d'affiner l'exploration immédiate de solutions, pour faire face aux imprévus en matière de mobilité en Haïti. C'est la capacité des ONG étudiées à développer ces quatre moyens qui leur permet d'être reconnues comme des acteurs d'urgence à l'échelle mondiale. Pour prolonger cette recherche, il conviendrait de la répliquer dans des entreprises internationales « classiques », qui mobilisent des technologies de mobilité plus innovantes et qui ne bénéficient pas de l'implication massive de volontaires et réseaux sociaux émergents.

BIBLIOGRAPHIE

- Ciborra C.U. (1999). "Notes on Improvisation and Time in Organizations", *Accounting, Management and Information Technologies*, vol. 9, n° 2, p. 77-94.
- Cunha J.V., Clegg S.R. et Cunha M.P. (2008). "Structuring for Glocalization – The Minimal Network", WP 536, Universidade Nova de Lisboa.
- Cunha M.P., Cunha J.V. et Kamoche K.N. (1999). "Organizational Improvisation: What, When, How and Why?", *International Journal of Management Review*, vol. 1, n° 3, p. 299-341.
- Hannam K., Sheller M. et Urry J. (2006). "Editorial: Mobilities, Immobilities and Moorings", *Mobilities*, vol. 1, n° 1, p. 1-22.

- Joffre P., Aurégan P., Chédotel F. et Tellier A. (2006). *Le management stratégique par le projet*, Economica, Paris.
- Kakihara M. et Sørensen J. (2002). *Mobility: An Extended Perspective*, WP, London School of Economics and Political Science.
- Kaufmann V. (2002). *Re-thinking mobility*, Ashgate, Burlington.
- Larsen J., Urry J. et Axhausen K. (2006). *Social Networks and Future Mobilities*, Report to the UK Department for Transport, Lancaster University.
- Lussault M. (2007). *L'homme spatial – La construction de l'espace humain*, Seuil, Paris.
- Magni M., Provera B. et Proserpio L. (2008). "Improvisation in Geographically-Dispersed Teams – Does Distance Matter?", *Actes de L'Organizzazione fa la differenza ?*, Venise.
- Majchrzak A., Jarvenpaa S.L. et Hollingshead A.B. (2007). "Coordinating Expertise Among Emergent Groups Responding to Disasters", *Organization Science*, vol. 18, n° 1, p. 147-161.
- Mendonça D., Beroggi G.E.G. et Wallace W.A. (2001). "Decision Support for Improvisation during Emergency Response Operations", *International Journal of Emergency Management*, vol. 1, n° 1, p.30-38.
- Miner A.S., Bassoff P. et Moorman C. (2001). "Organizational Improvisation and Learning: A Field Study", *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, n° 2, p. 304-337.
- Moorman C. et Miner A.S. (1998). "Organizational Improvisation and Organizational Memory", *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, p. 698-723.
- Roux-Dufort C. et Vidaillet B. (2003). "The Difficulties of Improvising in a Crisis Situation", *International Studies of Management and Organization*, vol. 33, n° 1, p. 86-115.
- Urry J. (2003). "Social Networks, Travel and Talk", *British Journal of Sociology*, vol. 54, n° 2, p. 155-175.
- Wachtendorf T., Kendra J.M. et Brandi L. (2010). "Community Behaviour and Response to Disaster", *Disaster Nursing*, Powers et E. Daily (Eds.) Cambridge University Press, p. 29-39.