



HAL
open science

Temporalités des projets "agiles" et profils temporels individuels : quels impacts sur les comportements ?

Mamadou Sanoussy Sow

► To cite this version:

Mamadou Sanoussy Sow. Temporalités des projets "agiles" et profils temporels individuels : quels impacts sur les comportements ?. Gestion et management. Normandie Université, 2022. Français. NNT : 2022NORMC019 . tel-03865233

HAL Id: tel-03865233

<https://theses.hal.science/tel-03865233>

Submitted on 22 Nov 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Normandie Université

THÈSE

Pour obtenir le diplôme de doctorat

Spécialité **SCIENCES DE GESTION**

Préparée au sein de l'Université de Caen Normandie

**Temporalités des projets "agiles" et profils temporels individuels
: quels impacts sur les comportements ?**

Présentée et soutenue par
MAMADOU SANOUSSY SOW

Thèse soutenue le **06/10/2022**
devant le jury composé de

M. PIERRE-JEAN BARLATIER	Professeur des universités, EC HTES ETUDES COMMERCIAL NICE MEMBRE UNIV CATHOLIQUE DE LILL	Rapporteur du jury
MME FREDERIQUE CHEDOTEL	Professeur des universités, UFR SCIENCES UNIVERSITE ANGERS	Rapporteur du jury
M. ALBERIC TELLIER	Professeur des universités, UNIVERSITE PARIS DAUPHINE	Membre du jury
MME CATHERINE THEVENARD-PUTHOD	Professeur des universités, Université Savoie Mont Blanc	Président du jury
M. PASCAL AUREGAN	Professeur des universités, Université de Caen Normandie	Directeur de thèse
MME FANNY SIMON LEE	Professeur des universités, Université de Rouen Normandie	Co-directeur de thèse

Thèse dirigée par PASCAL AUREGAN (Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation) et FANNY SIMON LEE (Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation)



UNIVERSITÉ
CAEN
NORMANDIE



L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

Remerciements

Ce document vient achever mon parcours de doctorant en Sciences de Gestion. Ce travail doctoral n'aurait jamais pu aboutir sans le concours et le soutien de nombreuses personnes, que je tiens à remercier très chaleureusement.

En premier lieu, je souhaite adresser mes profonds remerciements à mes deux directeurs de thèse, Fanny Simon-Lee et Pascal Aurégan. Je les remercie d'avoir accepté d'encadrer ce travail de recherche. Tout au long de ce parcours, ils m'ont accompagné et ont su m'éclairer et me guider. Ils ont été disponibles, patients et bienveillants à mon égard. Au moment où j'écris ces lignes, je me rends bien compte de la chance extraordinaire que j'ai eu de les avoir comme directeurs de thèse.

En deuxième lieu, je tiens également à remercier la Professeure Frédérique Chédotel et le Professeur Pierre-Jean Barlatier d'avoir accepté de rapporter sur mon travail. Je suis plus qu'honoré de leur présence dans le jury de cette thèse, ainsi que celle des Professeur.es Albéric Tellier et Catherine Thévenard-Puthod qui ont bien voulu accepter l'invitation des professeur.es Fanny Simon-Lee et Pascal Aurégan à participer à ce jury.

Réaliser une thèse est certes un exercice solitaire mais qui ne peut aboutir, me semble-t-il, sans le soutien bienveillant d'un certain nombre de personnes.

Ma reconnaissance va d'abord à Mathilde Aubry, Professeure Associée à l'EM Normandie et Titulaire de la Chaire Management de la Transformation Numérique, qui m'a donné l'opportunité de travailler pour cette Chaire. Ce travail m'a permis de trouver mon premier terrain d'étude. A travers ce travail, j'ai financé une partie de ma thèse et appris énormément de la vie.

Je remercie très sincèrement les dirigeants des trois organisations pour m'avoir ouvert les portes de leur entreprise. Mais, c'est surtout vers l'ensemble des salariés rencontrés que se tourne ma gratitude. Sans toutes ces personnes, je n'aurais jamais pu réaliser ce travail.

Un grand merci à mes amis et à mes collègues du laboratoire NIMEC, au personnel de l'IAE de Caen ainsi qu'à tous ceux qui m'ont manifesté d'une manière ou d'une autre, leur amitié et leur affection.

Enfin, mes derniers remerciements vont à ma famille dont la seule existence a probablement représenté la plus grande des motivations à vouloir dépasser des limites que j'ai trop souvent cru atteintes.

Merci infiniment !

Je dédie cette thèse à ma mère, qui est aux cieux.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE DE LA RECHERCHE.....	15
---	-----------

CHAPITRE 1 : LE PROJET ET SES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES 24

1	Emergence de la notion de projet.....	25
2	Définition de la notion de projet	26
3	Les éléments caractéristiques de la notion de projet	29
3.1	La dimension temporelle du projet : entre temps et temporalités.....	30
3.2	L'équipe et ses différents attributs.....	33
3.3	La tâche et ses attributs.....	36
3.4	La dimension transition et encastrement	38

CHAPITRE 2 : L'AGILITE, UN NOUVEAU MODE DE MANAGEMENT ORGANISATIONNEL 43

1	Du management « classique » au management « agile » de projet : une brève histoire du management de projet	44
2	L'agilité : genèse et état des lieux d'un concept en vogue.....	47
2.1	Le manifeste agile : garant de la philosophie agile.....	47
2.2	Définition du concept de l'agilité	50
2.3	Les niveaux d'analyse de l'agilité	53
3	L'agilité dans le management de projet : manager de nouvelles temporalités.....	58
4	Analyse de la mise en pratique de l'agilité dans les équipes des projets	60
4.1	Les pratiques de collaboration et de coordination	61
4.2	Compétences individuelles dans un environnement agile.....	62
4.3	Compétences des équipes agiles.....	63
4.4	Le développement itératif et incrémental	64
4.5	L'implication du client et/ou des utilisateurs	65
4.6	Les réunions quotidiennes	65

CHAPITRE 3 : TEMPS ET TEMPORALITES DANS LES PROJETS ORGANISATIONNELS..... 70

1	Le temps : une idée omniprésente et insaisissable	71
2	Le projet : une interaction de temporalités multiples	73
2.1	Le temps du projet : une approche objective du temps	74
2.2	Le temps psychologique : une approche subjective du temps	77
2.3	Le temps social et culturel : une réalité subjective dans les projets organisationnels	81
3	Perception du temps par les individus	85
4	Impact des évènements sur la perception individuelle du temps	87

CHAPITRE 4 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 94

1	La connaissance produite : nature, valeur et statut.....	95
2	Quelle posture épistémologique pour la recherche ?.....	99
3	Une posture réaliste critique.....	100
3.1	Le réel empirique.....	100
3.2	Le réel actualisé	101
3.3	Le réel profond	102
4	Le choix d'un raisonnement abductif.....	105

CHAPITRE 5 : DISPOSITIF METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 109

1	Étude de cas : une stratégie d'accès au réel.....	110
2	L'étude de cas multiples enchâssés	113
3	Le design de recherche	115
4	Validité de la recherche	116
4.1	Validité interne	117
4.2	Validité externe.....	117
5	Terrain de recherche : description des cas.....	118
6	Démarche d'investigation	125
6.1	Collecte des données secondaires	126
6.2	Collecte des données primaires	127
6.3	L'approche qualitative par les entretiens semi-directifs.....	129
6.4	L'approche quantitative par les échelles temporelles.....	134

7	Analyse de données	138
8	Synthèse des choix méthodologiques.....	145
CHAPITRE 6 : RESULTATS DE LA RECHERCHE.....		149
1	Analyse intra-cas	150
1.1	Analyse du cas 1	150
1.2	Analyse du cas 2	167
1.3	Analyse du cas 3	180
2	Analyse inter-cas	196
2.1	Quels points communs ?.....	198
2.2	Les différences constatées entre les trois cas.....	211
CHAPITRE 7 : DISCUSSION ET LIMITES DE LA RECHERCHE.....		222
1	Contribution à la compréhension de l'agilité et de ses temporalités.....	222
1.1	La compréhension de la pratique l'agilité dans les organisations temporaires	223
1.2	La variété temporelle dans les organisations temporaires agiles et ses impacts	226
2	Le projet, interaction de temporalités multiples : quels comportements ?.....	229
2.1	Le degré de polychronicité	230
2.2	L'orientation temporelle	232
3	Contributions à la compréhension des mécanismes générateurs des comportements ...	233
4	Apports méthodologiques de la recherche.	235
5	Limites de la recherche	238
CONCLUSION GENERALE		243
1	Les objectifs de la recherche	243
2	Implications théoriques	244
3	Implications managériales.....	245
4	Prolongements futurs de la recherche	247
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES		249
TABLES DES MATIERES		273
ANNEXES.....		278

Liste des tableaux

Tableau 1. Typologie des formes d'organisation	27
Tableau 2. Attributs individuels et collectifs de l'équipe projet	35
Tableau 3. Tâches répétitives versus Tâches uniques	36
Tableau 4. Synthèse des définitions de l'agilité dans la littérature	52
Tableau 5. Niveaux d'analyse de l'agilité	54
Tableau 6. Caractéristiques associées à l'agilité	58
Tableau 7. Principales différences entre les approches traditionnelles et les approches agiles de gestion de projet	60
Tableau 8. Problèmes majeurs rencontrés dans le management agile de projet	67
Tableau 9. Temps objectif versus Temps subjectif	83
Tableau 10. Temps linéaire versus Temps cyclique.....	84
Tableau 11. Synthèse des définitions fondamentales.....	89
Tableau 12. Fondements des hypothèses concernant l'origine et la nature des connaissances dans des cadres épistémologiques alternatifs	97
Tableau 13. Un modèle stratifié du temps selon l'approche réaliste critique	102
Tableau 14. Description des projets du cas 1	120
Tableau 15. Description des projets du cas 2	122
Tableau 16. Description des projets du cas 3	123
Tableau 17. Justification du choix des cas investigués	124
Tableau 18. Données secondaires et leurs sources.....	127
Tableau 19. Acteurs projets interrogés.....	130
Tableau 20. Grille de codage de la phase 1	139
Tableau 21. Grille de codage de la phase 2.....	144
Tableau 22. Choix méthodologique de la recherche	145

Tableau 23. Perception de l'agilité.....	151
Tableau 24. Verbatims illustratifs	152
Tableau 25. Verbatims illustratifs	158
Tableau 26. Visions du temps et contraintes temporelles	159
Tableau 27. Score d'orientation temporelle individuelle	162
Tableau 28. Score de degré de polychronicité individuel	164
Tableau 29. Perception de l'agilité	168
Tableau 30. Visions du temps et contraintes temporelles	171
Tableau 31. Score d'orientation temporelle individuelle	176
Tableau 32. Score de degré de polychronicité individuel	178
Tableau 33. Perception de l'agilité	181
Tableau 34. Visions du temps et contraintes temporelles	183
Tableau 35. Score d'orientation temporelle individuelle	190
Tableau 36. Score de degré de polychronicité individuel	192
Tableau 37. Matrice par rôles – Vision du temps et contraintes temporelles	196

Liste des figures

Figure 1. La place du projet dans la décision et dans l'action.....	33
Figure 2. Interrelations des dimensions du projet et leurs mesures respectives.....	39
Figure 3. Interactions fonctionnelles environnement – individu.....	40
Figure 4. Les phases du cycle en V.....	44
Figure 5. Evolution du management de projet dans le temps	46
Figure 6. Les trois piliers des méthodes agiles.....	57
Figure 7. Influence des cadres temporels sur les attitudes et les comportements	79
Figure 8. Types de raisonnement	106
Figure 9. Types d'étude de cas - Yin (2009).....	111
Figure 10. Diversité d'applications des études de cas.....	112
Figure 11. Design de recherche.....	115
Figure 12. Articulation des phases de collecte de données	125
Figure 13. Images illustratives du temps.....	132
Figure 14. Schéma récapitulatif de l'interaction entre l'acteur projet et le client	202
Figure 15. Mise à jour de la figure 14 avec l'ajout de la « démocratisation de la culture du NON »	205
Figure 16. Figure schématique de la parallélisation du travail.....	207
Figure 17. Schéma global.....	208

Liste des encadrés

Encadré 1. Les quatre valeurs fondamentales du manifeste agile	48
Encadré 2. Les douze principes généraux communs aux méthodes agiles	49
Encadré 3. Grille d'entretien.....	133
Encadré 4. Orientation polychronique individuelle (Bluedorn et al., 1992)	136
Encadré 5. Echelle d'orientation Monochronique/Polychronique (Bluedorn et al., 1992)	137

Liste des graphiques

Graphique 1. Les différents types de temps selon le niveau d'analyse.	227
--	-----

Sigles

PMI : Project Management Institute

AFNOR : Agence Française de Normalisation

PMBOK : Project Management Body of Knowledge

PMO : Project Management Office

PBO : Project-Based Organization

PERT : Program Evaluation Review Technique

MVP : Produit Minimum Viable

ZTPI : Zimbardo Time Perspective Inventory

PAI : Polychronic Attitude Index

OTP : Orientation temporelle prédominante

OTS : Orientation temporelle secondaire

Introduction générale de la recherche

Les organisations contemporaines opèrent dans un environnement où les temporalités sont une ressource fondamentale (**Breu et al., 2002 ; Lee et Liebenau, 1999**). Elles constituent de ce fait un enjeu essentiel pour le management moderne (**Bluedorn et Denhardt, 1988**). En particulier, la pérennité des organisations dépend aujourd'hui en grande partie de leur logique de projets, dont les structures temporelles restent insuffisamment comprises (**Bakker et al., 2016**). Par structures temporelles, nous entendons la structuration du temps en événements et horizons passés et futurs qui sont propres à une organisation (**Schultz et Hernes, 2019**).

La concurrence mondiale, ainsi que le rythme rapide de l'innovation induite par la transformation digitale, augmentent l'incertitude et obligent les organisations à réagir plus rapidement et avec plus de fluidité à l'évolution des besoins (**Serrador et Pinto, 2015**). Pour relever ces défis, les organisations adoptent de nouvelles pratiques de travail, notamment celles basées sur des projets (**Brady et Davies, 2004 ; Leybourne, 2006**). Ces projets, intra et/ou inter-organisationnels sont considérés comme stratégiquement importants pour la survie et le développement des entreprises. Une des caractéristiques de ces projets est qu'ils impliquent des acteurs qui sont temporairement regroupés autour de tâches à réaliser, après quoi l'équipe se dissout et peut éventuellement collaborer à nouveau dans des configurations différentes (**Baker et Faulkner, 1991 ; Sorenson et Waguespack, 2006**). Cette nature temporaire, associée à la grande volatilité de la concurrence, des technologies et des besoins des clients et/ou utilisateurs, crée un certain nombre de défis temporels pour les équipes et impose de comprendre le rôle du temps et des temporalités dans les projets organisationnels (**Mohammed et Nadkarni, 2011**).

Cependant, bien qu'elle ait été reconnue comme une caractéristique fondamentale de l'organisation et du management de projet (**Bechky, 2006 ; Grabher, 2002 ; Janowicz-Panjaitan et al., 2009**), la temporalité des équipes projets semble n'avoir reçu à ce jour qu'une attention limitée de la part des chercheurs (**Bakker, 2010**). Ainsi, des études comme celles de **Kozlowski et Bell (2003)** ont suggéré que dans les équipes, le temps reste « *peut-être la question critique la plus négligée* » (**Kozlowski et Bell, 2003, p. 364**). Or, certains individus peuvent avoir des difficultés à articuler et à gérer de manière idoine les structures temporelles du projet et leurs propres profils temporels, en interaction permanente mais singulière. Peuvent

alors apparaître des dissonances cognitives, sources de tensions voire des conflits **(Simon et Tellier, 2016)**.

Le projet, à travers la notion de « projectification » **(Midler, 2008)**, est orienté vers l'avenir avec une prise en compte du passé récent. En conséquence, les individus impliqués dans les projets doivent inventer le futur mais peuvent être piégés dans les pratiques passées **(Sydow et al., 2004)**.

Des travaux récents en théorie des organisations ont étudié la complexité temporelle à laquelle les acteurs organisationnels doivent faire face **(Hussenot et Missonier, 2016)**. Plusieurs études ont mis en évidence le rôle central des temporalités dans les structures flexibles **(Bakker et al., 2016 ; Blomquist et Nilsson, 2010 ; Bluedorn et Denhardt, 1988 ; Burke et Morley, 2016 ; Lundin et Söderholm, 1995)**. Cependant, peu de travaux se sont intéressés à l'impact de la dimension temporelle sur les équipes projets. En effet, dans la quasi-totalité des travaux académiques qui traitent des organisations temporaires (notamment les projets), le temps est considéré comme stable et linéaire **(Alioua et Simon, 2017 ; Bakker et al., 2016 ; Hautala et Jauhiainen, 2014)**. Par ailleurs, différents auteurs, tels que **Katz (1982)**, plaident pour l'inclusion des questions temporelles afin de parvenir à une compréhension plus complète des comportements au travail, notamment dans le cadre des organisations temporaires.

Nous soutenons que les projets présentent des structures temporelles que les individus se représentent au filtre de leurs profils temporels. Il est donc fondamental de comprendre l'interaction permanente entre ces structures temporelles et celles des acteurs qui composent l'équipe de projet.

Pour affiner cette compréhension, notre recherche doctorale se concentre sur un type de projet particulier : le projet « agile¹ ». En effet, face aux nombreux défis auxquels les organisations sont confrontées, les approches traditionnelles du management de projet ne sont plus véritablement satisfaisantes. Dès lors, les pratiques agiles, considérées comme légères, gagnent en popularité dans les organisations hors développement logiciel avec comme objectif de contribuer à accompagner les exigences de changements rapides, et comme promesse un management plus horizontal centré sur la collaboration et la coresponsabilité des équipes **(Cockburn et Highsmith, 2001)**. Se posent alors des questions, notamment liées aux structures temporelles de ce type de projet et à la perception de ces nouvelles temporalités par les acteurs des projets.

¹ Nous entendons par projet « agile », un projet réalisé selon une approche « agile ».

Les projets « agiles » sont particuliers dans le sens où leurs structures temporelles sont différentes de celles des projets utilisant des méthodes de management traditionnelles car ils se concentrent sur des cycles courts pour planifier les activités (généralement entre deux et quatre semaines). Ils sont conçus pour tirer parti des forces uniques de chaque individu et de chaque équipe (**Cockburn et Highsmith, 2001**).

En effet, le management agile de projets, au-delà de ses principes et des valeurs fondamentales, procède par itération avec comme objectif d'apporter toujours la plus grande valeur au client et/ou aux utilisateurs. Dans cette perspective, il est nécessaire de prendre en compte les attentes du client qui participe de manière continue au projet, à la fois pour définir les objectifs de celui-ci mais aussi pour fournir des informations aux acteurs projets tout au long du cycle de vie de celui-ci (**Serrador et Pinto, 2015**).

- **Question générale de recherche**

De ce qui précède, il devient évident que les projets sont omniprésents en tant que forme de coordination des activités humaines (**Lundin et al., 2015**). Notre analyse du projet est structurée autour de cinq concepts fondamentaux, utiles pour décrire ces activités : ce que nous faisons (activités/tâches), où nous le faisons (organisation), comment nous le faisons (processus), quand nous le faisons (temps), et avec qui (relations). Cependant, comme cela a été évoqué ci-dessus, parmi ces concepts fondamentaux, le temps reste vraisemblablement la « question critique la plus négligée » dans les recherches en sciences humaines et sociales (**Kozlowski et Bell, 2003**). Ainsi, l'objectif de notre recherche est de saisir l'impact des interactions entre structures temporelles du projet « agile » et les profils temporels des individus sur la dynamique de groupe. En d'autres termes, notre but est de répondre à la question de recherche suivante :

Comment l'interaction entre les temporalités des acteurs impliqués dans les projets et les structures temporelles du projet « agile » influence-t-elle les attitudes et les comportements individuels et collectifs ?

Ainsi, notre volonté de comprendre le cadre temporel dans le contexte des projets agiles est alimentée par le fait que les projets notamment créatifs tendent souvent à être ambigus et

imprévisibles, et à exiger une quantité significative de planification au sein du projet et une interaction sociale intense (**Barrett et Sexton, 2006**). En cela, les approches agiles tentent d'apporter une réponse managériale efficace dans les organisations avec leurs promesses de bienveillance, de transparence et d'adaptation permanente face à un environnement incertain et changeant.

Dans la littérature académique et managériale, l'agilité est vue comme une philosophie, un état d'esprit et des méthodes. Dans notre recherche, nous nous intéressons essentiellement à la perception de l'agilité en tant que philosophie, même si celle-ci est souvent indissociable de certains éléments méthodologiques. Notre unité d'analyse étant les acteurs impliqués dans des projets « agiles », nous définirons l'agilité « *comme le résultat de pratiques collaboratives qui émergent au sein d'une équipe projet* » (**Gentil et Chédotel, 2018, p.105**).

Ainsi, les acteurs impliqués dans ces projets naviguent constamment entre différentes temporalités dont des auteurs ont déjà travaillé sur certains de leurs aspects. En effet, **Aubert (2009)** s'est penché sur la conception postmoderne de la temporalité en mettant en évidence la culture de l'urgence et d'accélération temporelle de la société actuelle. Quant à **Larson (2004)**, il a identifié les variations de la temporalité qui peuvent avoir des conséquences sur le comportement des individus et qui sont susceptibles d'avoir un impact sur les projets en cours. En revanche, dans la littérature académique, nous constatons que les profils temporels individuels et leur impact sur l'environnement du projet en général (événements, rythme, accélération...), et des projets « agiles » en particulier, constitue une lacune fondamentale. Cela peut aussi se justifier par le fait que la notion « d'agilité » dans ses dimensions « méso » et « micro » est encore très peu explorée dans la littérature académique et managériale, malgré l'enthousiasme qu'elle suscite chez les praticiens du management depuis une vingtaine d'années.

L'émergence de cette notion ouvre donc un nouveau champ de recherche, le « management agile de projets ». Un nouveau mode de management dont on ne sait pas à ce jour la véritable portée au sein des organisations qui ne sont pas dans le secteur du logiciel, ni d'ailleurs la signification exacte. De même, l'envie de travailler sur cette problématique, outre la nouveauté et l'intérêt de bien cerner le concept de « l'agilité », réside dans le fait que les temporalités selon **Bakker et al., (2016)** peuvent avoir une influence significative sur les relations interpersonnelles des acteurs impliqués dans un projet, notamment dans les projets agiles. Dans ce type d'équipe de projet, temporaire par nature, et composée d'individus aux caractéristiques individuelles parfois très hétérogènes, ces relations, souvent soumises à l'effet du temps

(Bouty, 2000) peuvent favoriser entre autres des pratiques nouvelles et des échanges à la fois de savoir-faire et de savoir-être, mais aussi créer potentiellement certaines difficultés et / ou conflits.

S'agissant des concepts « d'attitude » et de « comportement » qui peuvent être les résultantes de cette interaction sociale intense entre les acteurs impliqués dans les projets, à ce jour, plusieurs auteurs tels que **Ajzen et Fishbein (1977, 2014)**, **Allport (1935)** et **Kleinke (1984)** se sont penchés sur leur définition, leur caractérisation, ainsi que de leur supposée relation. Ces deux concepts étant fondamentaux dans notre recherche doctorale, il nous semble dès lors opportun de les définir afin d'en faciliter la compréhension.

Les travaux sur ces deux concepts mettent en avant plusieurs définitions possibles. Pour chaque concept, nous avons retenu une définition sur laquelle semblait se dégager un certain consensus. Ainsi, par attitude, nous entendons « *un état mental et neurophysiologique déterminé par l'expérience et qui exerce une influence dynamique sur l'individu en le préparant à agir d'une manière particulière à un certain nombre d'objets ou d'événements* » (**Allport, 1935, p.6**). Autrement dit, l'attitude est considérée comme une variable intermédiaire qui prépare l'individu à agir d'une certaine manière à l'égard d'un objet donné. C'est donc une prédisposition mentale à agir de telle ou telle façon. Elle désigne une intention et n'est pas donc pas directement observable. Cependant, s'agissant de la mesure ou de l'évaluation du concept « attitude », les chercheurs qui se sont penchés sur cette question ont des points de vue différents à ce sujet. Pour les uns, l'attitude ne s'exprimerait que par des réponses affectives positives ou négatives (**Ajzen et Fishbein, 2014**), pour les autres son évaluation est à la fois cognitive (connaissances et croyances au sujet d'un objet d'attitude), conative (les intentions), et affective (sentiments, affects, états d'humeurs que l'objet suscite) (**Bagozzi et Burnkrant, 1979 ; Ostrom, 1969**). L'idée fondamentale que nous pouvons retenir de cette définition proposée par **Allport (1935)** est que l'attitude (variable latente) est ce qui est supposé être derrière le comportement (variable observable). Par conséquent l'attitude serait une cause du comportement.

Pour le concept « comportement », nous retiendrons la définition proposée par Alexandre-Bailly et ses collègues dans leur ouvrage « comportements humains et management » paru en 2016. Selon eux, le comportement est « *ce que les autres observent chez un individu. Il renvoie aux activités d'un individu qui peuvent être observées par un autre individu* » (**Alexandre-Bailly et al., 2016, p.9**).

En effet, lors la réalisation d'un projet, les interdépendances entre les individus et les tâches sont susceptibles de créer des zones d'incertitude d'où peuvent émerger des évènements potentiellement porteurs d'instabilités, c'est-à-dire des situations au sein desquelles les acteurs projets ont des points de vue différents et/ou des incompatibilités interpersonnelles. Des situations qui amènent très souvent à des comportements conflictuels. Ces comportements conflictuels peuvent être des conflits relationnels, de tâches et/ou de processus (Chédotel et al., 2015). Les conflits relationnels peuvent être liés aux incompatibilités interpersonnelles, elles-mêmes issues des différences de personnalité. Les conflits de tâche quant à eux, sont des désaccords à propos des tâches à réaliser, notamment le contenu du travail. Pour ce qui est des conflits de processus, ils concernent plus la manière de réaliser le travail : allocation des ressources, responsabilités (Chédotel et al., 2015). Ainsi, la spécificité des « projets agiles » peut favoriser une confiance mutuelle entre les acteurs projets, ce qui conduit *in fine* à une convergence d'objectifs individuels qui pourrait accroître la probabilité de réussite du projet.

- **Objectifs de la recherche doctorale**

Dans cette recherche doctorale, notre objectif consiste, dans un premier temps, à apporter un nouvel éclairage sur la perception du concept d'agilité. Dans un second temps, nous essaierons d'identifier les différentes temporalités des projets « agiles ». Dans un troisième temps, nous essaierons de mettre au jour les comportements produits par l'interaction entre ces différentes temporalités. Dès lors, nos deux sous-questions de recherche se déclinent comme suit :

- Comment les individus perçoivent-ils individuellement l'agilité et ses différentes temporalités ?
- Quel est l'impact de cette perception sur les comportements individuels et collectifs ?

- **La structure de la thèse**

Ce travail de recherche doctorale comprend trois parties : la première partie du document est exclusivement consacrée au cadre théorique de la recherche. Cette partie est subdivisée en trois

chapitres dont le premier est dédié à l'introduction d'éléments de définition et de caractérisation du projet. Une très brève analyse historique de l'émergence de la notion de projet et une synthèse pour mettre en perspective notre positionnement viendront *in fine* clore ce chapitre.

Dans le deuxième chapitre, nous aborderons le concept d'agilité. Nous le discuterons et proposerons une définition qui sera le fil conducteur de notre travail de recherche.

Quant aux notions de temps et de temporalités, elles feront l'objet du troisième chapitre. Dans celui-ci, nous nous focaliserons sur les notions de temps objectif et subjectif, et à chaque fois, nous essaierons de voir comment ces types de temps s'articulent au sein de notre unité d'analyse qu'est le projet.

Dans la deuxième partie de notre recherche doctorale, nous présentons dans le chapitre 4 le contexte de la recherche en explicitant le positionnement épistémologique retenu : le réalisme critique. Nous abordons également le choix d'un mode de raisonnement abductif, justifié par les allers et retours multiples effectués et par le positionnement épistémologique de cette recherche. Dans le chapitre 5, nous détaillons notre dispositif méthodologique en justifiant le choix des cas et en distinguant les sections relatives à l'étude quantitative par les échelles temporelles et à l'étude qualitative par les entretiens semi-directifs.

Une fois les choix méthodologiques définis, nous traitons dans une troisième partie les résultats de notre recherche (chapitre 6). Nous discuterons dans le chapitre 7 les résultats.

Une conclusion générale viendra, par une synthèse de ce travail de recherche, clore ce document.

SCHEMA DE LA STRUCTURE DE LA THESE

Introduction générale

PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE

Chapitre 1 : Le projet et ses principales caractéristiques

Chapitre 2 : L'agilité, un nouveau mode de management organisationnel

Chapitre 3 : Temps et temporalités dans les projets organisationnels

PARTIE 2 : DISPOSITIF METHODOLOGIQUE

Chapitre 4 : Le positionnement épistémologique de la recherche

Chapitre 5 : Méthodologie de la recherche

PARTIE 3 : RESULTATS ET DISCUSSION

Chapitre 6 : Résultats de la recherche

Chapitre 7 : Discussion et limites

Conclusion générale

PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE

CHAPITRE 1

LE PROJET ET SES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES

« Les plus grandes réalisations de l'humanité, depuis la construction des grandes pyramides, en passant par la découverte d'un remède contre la polio jusqu'à la marche de l'homme sur la lune, ont débuté par un projet » (Larson et Gray, 2014, p.3).

Dans les organisations, les activités peuvent être soit des opérations, soit des projets. Si les opérations sont des activités ou des tâches le plus souvent répétitives et continues, les projets sont, quant à eux, des initiatives, par nature, uniques et temporaires. Ainsi, comme **Shenhar et Dvir (2007)** l'ont souligné, *« les entreprises s'engagent dans deux catégories générales d'activités pour gagner de l'argent. La première consiste à fabriquer et à vendre des produits de manière répétitive dans le cadre de leurs activités normales. La seconde consiste à gérer des projets nouveaux, voire uniques » (Shenhar et Dvir, 2007, p.2).*

Quelle que soit leur nature, ces projets n'ont pas les mêmes caractéristiques que les organisations dans lesquelles ils sont intégrés, et par conséquent, ils peuvent être considérés comme des formes organisationnelles alternatives susceptibles de mobiliser des pratiques managériales spécifiques (**Barlatier et al., 2017 ; Mazzorana-Kremer, 2018**).

Avant d'aborder les notions de projets « agiles » et de « temporalités » qui sont au cœur de notre recherche doctorale, nous allons tout d'abord essayer de comprendre ce que l'on entend par « projet » au sens large, et la place que le projet occupe au sein des organisations contemporaines. Ensuite, nous passerons en revue la littérature sur les caractéristiques d'un projet, en essayant de mettre en lumière ses dimensions fondamentales et leurs mesures respectives.

1 Emergence de la notion de projet

Depuis plusieurs millénaires, les organisations ont entrepris des « projets » de toute taille (**Geraldi et al., 2008**). En effet, les individus se sont organisés pour imaginer, inventer et réaliser de nombreuses prouesses, que ce soit sur le plan technique, scientifique et organisationnel. Le « projet » est donc une notion très ancienne, qui peut prendre plusieurs formes (par exemple, les projets de recherche, de développement d'un nouveau médicament, de développement d'un nouveau logiciel, de réalisation d'une campagne de marketing, d'implantation d'une nouvelle usine...). Parmi les réalisations les plus anciennes et les plus connues, nous pouvons citer la grande muraille de Chine, la tour de Babel, la construction des cathédrales... Ces projets gigantesques ont duré plusieurs années voire des siècles et ont nécessité de nombreuses ressources à la fois humaines, matérielles et financières. Ainsi, cette notion multiforme a traversé les siècles, et aujourd'hui elle est devenue l'une des principales caractéristiques des organisations contemporaines (**Engwall, 2003**).

En effet, l'enquête menée par **Whittington et al., (1999)** auprès de 3500 entreprises européennes avait révélé une forte augmentation de l'utilisation de structures basées sur des projets, de 13 % à 42 %, sur une période de 4 ans. Cette tendance s'est intensifiée au cours des années suivantes, et les projets sont devenus une forme courante d'organisation du travail (**Jensen et al., 2016**). Ils permettent à la fois individuellement et collectivement, de façon temporaire, la projection et l'anticipation, c'est d'ailleurs ce qui fait, entre autres, son succès dans nos sociétés actuelles dont les principales caractéristiques sont la flexibilité, l'immédiateté et l'instantanéité (**Boutinet, 2012 ; Aubert, 2009**).

De ce fait, des organisations adoptent de plus en plus des méthodes de travail par projet pour gérer les changements organisationnels (**Leybourne, 2006**). En effet, des secteurs ont traditionnellement été organisés autour de projets, comme l'industrie de la publicité et de la construction - ce que **Grabher (2004)** a appelé des « écologies de projets ». De plus, des organisations se créent et/ou se structurent autour d'un ou de projets à réaliser (c'est le cas par exemple des start-ups). Ces « start-ups » sont des jeunes entreprises innovantes à fort potentiel dont une grande partie de leur travail est basée sur un ou des projets. Des projets qui permettent la plupart du temps, de réaliser des activités innovantes tout en favorisant la flexibilité et la créativité (**Cattani et al., 2011**). Ainsi, le projet se retrouve aujourd'hui partout, dans tous types d'organisations et à tous les niveaux, car sa pratique ne se limite pas seulement à la gestion d'entreprises aux caractéristiques singulières (les start-ups), mais il occupe aussi une place de

plus en plus importante au sein des organisations traditionnelles (**Engwall, 2003**). Par conséquent, les projets sont considérés comme la clé de l'innovation, de la recherche, et du changement organisationnel, pour ne citer que quelques exemples. Dès lors, ils sont devenus un vecteur essentiel de l'action économique et sociale (**Jensen et al., 2016**).

De par son caractère équivoque, définir la notion de projet s'avère un chantier complexe. Cependant, à travers la section suivante, nous nous attellerons avec autant de rigueur que possible, à proposer quelques éléments de définition du projet.

2 Définition de la notion de projet

Un projet est défini comme une activité bornée dans le temps (**Garel, 2012**). Il est conçu pour se terminer dans un délai prédéterminé (**Lundin et Söderholm, 1995**). Même si cette définition nous paraît incomplète au regard de nos différentes lectures, elle nous donne néanmoins un point de départ pour aborder cette notion protéiforme.

Pour le *Project Management Institute* (PMI), le projet se définit comme « *un effort temporaire entrepris dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique* » (**PMI, 2013b**). Si le projet est une forme « d'organisation temporaire », ou « semi-temporaire » (**Bakker et al., 2016**), il est important de noter que temporaire ne signifie pas « courte durée ». Ce qui est court et ce qui est long dépend en général du contexte (le seuil pour le déterminer dépend des domaines auxquels nous faisons référence et reste souvent très flou). Ces types d'organisation désignent plutôt « *des configurations où tant la collaboration entre les acteurs que la structure sont temporaires ou semi-temporaires. Souvent de nature inter-organisationnelles, ces organisations sont ponctuelles et réunissent des individus de différents horizons qui n'ont vocation à travailler ensemble qu'un temps limité* » (**Mazzorana-Kremer, 2018, p.13**).

Tableau 1. Typologie des formes d'organisation

Agent/ Structure	Temporaire	Permanent
Temporaire	<p>Organisation temporaire</p> <p>Organisation exclusivement structurée en mode projet. La durée de vie de l'organisation est conditionnée par la durée du projet. Cette configuration est basée principalement sur des acteurs qui sont indépendants et très mobiles. L'entité légale se dissout une fois que le projet est terminé. Ce sont les organisations basées sur des projets.</p> <p>Ces organisations émergent et disparaissent une fois que la tâche spécifique arrive à son terme.</p> <p>Exemple : Organisation fondée pour produire un film spécifique.</p>	<p>Organisation semi-temporaire</p> <p>Cette configuration hybride, peut-être une organisation basée sur des projets ou des réseaux de projets qui sont créés et soutenus par une série de projets intégrés dans des réseaux de relations. Ils capturent des événements plus permanents et des réseaux inter-organisationnels.</p> <p>Dans cette configuration, la principale unité de production est le projet, même s'il peut exister d'autres départements.</p> <p>Exemple : Organisation qui fabrique des produits et systèmes complexes.</p>
Permanente	<p>Organisation semi-permanente</p> <p>Dans cette configuration, les projets sont réalisés par des équipes temporaires au sein d'organisations permanentes. L'organisation, au sein de sa structure fonctionnelle traditionnelle, intègre des structures de projets pour réaliser certaines activités. Cette configuration est l'une des plus répandue dans les organisations.</p> <p>Le projet se désintègre, mais l'organisation reste.</p> <p>Exemple : Le développement d'un logiciel interne par des acteurs internes ou externes à l'organisation.</p>	<p>Organisation permanente</p> <p>Cette configuration fait référence à des organisations qui utilisent leurs propres ressources, pour mener à bien leurs projets organisationnels. C'est la forme organisationnelle classique.</p> <p>Les acteurs des projets sont quasiment toujours les mêmes et l'organisation demeure.</p>

Source : Bakker et al., (2010) ; Burke et Morley (2016)

Cette typologie montre que la vie industrielle et économique regorge d'exemples d'organisations dont la durée est temporaire. L'un des exemples les plus connus de ce type d'organisations est le projet classique. Appréhender ce dernier comme une forme d'organisation temporaire permet de mieux en saisir les enjeux managériaux (**Turner et Müller, 2003**).

Le tableau 1 montre également que le projet, qu'il soit temporaire ou semi-temporaire, a une durée de vie limitée dans le temps, et que les individus qui le compose font partie soit de l'organisation dans laquelle est intégré le projet (organisation-mère), soit d'un réseau organisationnel. C'est le cas par exemple des projets inter-organisationnels des sociétés « adhocratiques » (**Mintzberg, 1982**), et des sociétés cinématographiques qui collaborent de façon récurrente.

Une autre définition de la notion de projet est celle proposée par la norme ISO 10006. Elle définit le projet comme « *un processus unique qui consiste en un ensemble d'actions coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques* » (**ISO, 10006 ; 2003**). Quant à l'Agence Française de Normalisation (AFNOR), elle définit le projet comme « *une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Un projet est mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle. Il implique un objectif, des actions à entreprendre avec des ressources définies dans des délais fixés au préalable* » (**AFNOR, 1999**). Le projet renvoie donc, de manière implicite au futur, comporte des échéances, implique la gestion temporelle d'un groupe, connaît des périodes de « dépression » et de « compression » temporelle (**Alioua et Simon, 2017**).

Outre celles vues dans cette section, d'autres définitions de la notion de projet ont déjà été proposées dans la littérature académique, ce qui témoigne d'un manque de consensus. En effet, quand **Goodman et Goodman (1976)** mettent en avant les dimensions de la tâche pour définir le projet, un certain nombre de définitions mettent plutôt l'accent sur le fait que, dans un projet, seules des personnes hautement qualifiées ayant des compétences très spécialisées doivent être recrutées (**Lindkvist, 2005 ; Meyerson et al., 1996**). Toutefois, la mise en avant de l'une (la tâche) ou de l'autre (les compétences) comme éléments de définition d'un projet nous paraissent plutôt complémentaire qu'incompatible.

Malgré certaines nuances dans les différentes définitions, tous les auteurs s'accordent sur le fait qu'un projet a un début et une fin déterminée *ex ante*. Autrement dit, les dates de début et de fin du projet sont *a priori* définies avant son lancement (**Bakker et al., 2009**). Les projets sont

donc décrits comme transitoires (**Grabher, 2004**), de durée limitée (**Goodman et Goodman, 1976**), ou soumis à une « fin institutionnalisée » (**Lundin et Söderholm, 1995**).

Face à cette multitude de définitions, combinée à un manque de consensus des différents auteurs sur certains aspects, nous retiendrons la définition proposée par **Burke et Morley (2016)**. Pour eux, un projet est défini comme : « *un ensemble d'activités délimitées dans le temps, regroupant un groupe d'acteurs interdépendants, formé pour accomplir une tâche complexe* » (**Burke et Morley, 2016, p.17**). Le but même du projet organisationnel est une réalisation collective, mobilisant des compétences diverses et complémentaires autour d'un ensemble de sous-tâches ou d'itérations dépendantes et nécessitant une réelle coordination.

Dans cette définition, les auteurs font référence à la notion de temporalité, à celle d'interdépendance, à la complexité² et de façon implicite à la nécessité de création d'une plus-value et l'atteinte des objectifs sur la base d'un processus. Dès lors, le choix de retenir cette définition nous semble justifié, en ce sens qu'elle met en évidence toute la difficulté d'appréhender cette notion de projet, mais aussi, elle met en lumière implicitement et explicitement l'ensemble des caractéristiques de celui-ci.

Au final, après avoir apporté quelques éléments de définition du projet et retenu la définition qui guidera la suite de notre réflexion, nous allons présenter plus en détail les éléments caractéristiques du projet.

3 Les éléments caractéristiques de la notion de projet

Pour caractériser un projet, plusieurs études, notamment celle de **Lundin et Söderholm (1995)**, mettent en avant quatre principaux éléments ou attributs : le temps, l'équipe, la tâche et la transition. Ces quatre caractéristiques sont présentées brièvement dans la figure 2 (p.38). Par ailleurs, elles permettent d'avoir une lecture intelligible des différences entre organisations temporaires et permanentes.

Si dans la littérature, les trois premières caractéristiques font consensus, ce n'est pas le cas pour la transition qui a été remise en cause par **Bakker et al., (2010)**, qui lui ont préféré les notions

² La complexité est définie ici comme une perception d'une personne fondée sur l'expérience, l'observation et les compétences personnelles. Un projet par exemple n'est pas complexe, mais est davantage décrit comme comportant de la complexité.

d'intégration ou d'encastrement ou « *embeddedness* » en anglais (qui incluent des caractéristiques d'unification, de consolidation, de communication et d'interaction). L'encastrement, à travers notamment les notions de communication et d'interaction, fait particulièrement écho dans le management agile de projet.

Nous allons voir plus en détails ces différentes caractéristiques et leurs mesures respectives dans les pages qui suivent. Toutefois, étant donné le caractère transversal de la dimension temporelle, il nous paraît plus pertinent de ne pas le mettre au même niveau que les autres caractéristiques, comme c'est le cas dans la littérature actuelle. En effet, au-delà de la structure temporelle du projet, il faut non seulement prendre en compte les profils temporels des acteurs impliqués dans les projets mais aussi les temporalités des tâches.

3.1 La dimension temporelle du projet : entre temps et temporalités

Le temps est une variable majeure de nos sociétés contemporaines (**Bouquet, 2011**). En effet, les actions collectives sont le plus souvent confrontées au problème de la conception postmoderne de la temporalité, de telle sorte que les acteurs subissent de plus en plus la dictature du présent marquée par une culture de l'urgence et d'accélération temporelle (**Aubert, 2003**). Cette période postmoderne s'inscrit dans de nouvelles temporalités initiées par un contexte social et technologique : société des réseaux, économie de la connaissance, économie collaborative (**Joffre et al., 2006**).

Dans les sciences de gestion, la question des temporalités a été certes abordée, mais sous un angle purement instrumental. Autrement dit comme « *un outil de coordination des individus et des tâches, des organisations et des marchés* » (**Aurégan, 2009, p.21**). Dès lors, aborder cette question de temps et des temporalités qui sont des caractéristiques fondamentales du projet, revient à essayer de « *comprendre le monde dans lequel nous évoluons et ainsi chercher à reconnaître les temporalités qui l'organisent* » (**Boutinet, 2010**).

Par ailleurs, si la temporalité fait référence à une construction culturelle, dérivée de l'expérience d'individus (**Iparraguirre, 2016**), elle reste par essence différente de la notion de temps qui l'englobe et qui préexiste à l'individu. **Boutinet (2010)** définit les temporalités caractéristiques de la postmodernité selon trois grandes catégories :

- Une temporalité composite : celle des agendas, des horloges...

- Des temporalités de la simultanéité : pluriactivité (notamment des membres de l'équipe projet, en ce sens que les acteurs impliqués dans un projet peuvent réaliser plusieurs choses en même temps)
- Des temporalités de l'éphémère ou de l'instant momentané : délai court, urgence temporelle et immédiateté.

De plus, les temporalités peuvent avoir un effet important sur le comportement des acteurs individuels et collectifs impliqués dans la réalisation des projets organisationnels (**Palm et Lindahl, 2015**). Un exemple illustratif serait le non-respect des délais qui peut être sanctionné par les commanditaires du projet en référence aux contrats formels établis entre les parties prenantes. Par délais, nous faisons référence à « *l'anticipation par les équipes impliquées dans les projets de la fin plus ou moins imminente de leur projet, activités ou tâches* » (**Bakker et al., 2012, p.2**).

Toutes ces temporalités touchent à la fois le projet, l'équipe et la tâche. Les projets sont donc rythmés par une multitude de temporalités qui proviennent entre autres de la rencontre entre différents acteurs et différents niveaux de la hiérarchie organisationnelle.

Alors que les délais de développement des projets deviennent l'un des critères fondamentaux pour juger de la performance des organisations, il convient donc de définir avec plus de précision ce que l'on mesure et comment on le mesure. En effet, si les caractéristiques d'un projet laissent à croire qu'il se déroule dans des temporalités naturelles et régulières ; celles des agendas et des calendriers avec des temps typiques (le jour, la semaine, le mois...), la réalité est toute autre. Leurs temporalités semblent être plutôt sociales et relatives, car elles dépendent le plus souvent des contextes (internes et externes) des organisations.

Aussi, **Ferreira et al., (2012)** soutiennent que les délais limités qui sont, par ailleurs, une caractéristique fondamentale de tout projet, peuvent avoir un effet négatif sur la manière dont les individus coopèrent et se soutiennent mutuellement. Ces mêmes délais limités, ainsi que les difficultés à rendre le projet avant la date limite fixée au préalable peuvent être une source de frustration et de stress pour les acteurs impliqués, notamment à l'approche de celle-ci (**Bakker et al., 2010**).

Malgré la centralité de cette dimension temporelle du projet liée directement au fait que la collaboration entre les parties prenantes prendra fin comme convenu *ex ante*, les différentes études l'abordent comme une « donnée » plutôt que comme une variable stratégique. Dans la plupart des études, les auteurs ont trouvé la durée comme particulièrement pertinente pour

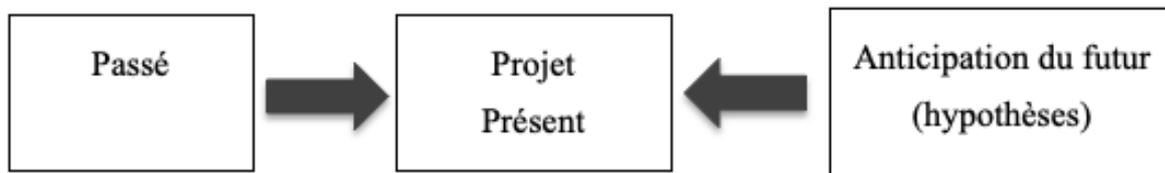
étudier le temps (**Bakker et al., 2010**). Cette durée a été, à son tour, abordée en termes de temps court et de temps long. En effet, lorsque les projets ont un horizon temporel court, il est très difficile par exemple de développer des relations personnelles (**Meyerson et al., 1996 ; Bakker et al., 2010**), et les conflits peuvent être moins néfastes (**Saunders et Ahuja, 2006**). En effet, **Jarvenpaa et al., (1998)** ont constaté que lorsqu'un conflit se produit dans des équipes à durée de vie extrêmement courte, les membres de l'équipe ont tendance à l'ignorer. Cela semble indiquer que, parce que les membres de l'équipe ne prévoient pas de retravailler ensemble à l'avenir, les équipes projets dont le calendrier est relativement court sont moins susceptibles de se préoccuper du conflit en question.

En revanche, des projets qui durent longtemps peuvent avoir des caractéristiques semblables aux organisations permanentes (**Sydow et al., 2004**), et dans ce cas, le caractère temporaire du projet peut être remise en cause.

De ce qui précède, le temps joue un rôle de métronome des actions humaines et rythme le projet. Les bornes temporelles du projet conduisent les acteurs à réguler leurs actions et à organiser leurs priorités. Les acteurs projets sont « *soumis à des limites substantielles pour ce qui est du temps et des ressources qu'ils peuvent consacrer au raisonnement pratique* » (**Bréchet et Desreumaux, 2005, p.60**). En outre la notion de temps, si elle contribue à inscrire le projet dans un contexte, fait également appel au comportement des acteurs dans leur démarche de mobilisation du temps écoulé, par le biais de leurs expériences et de l'effet de mémoire que le temps passé procure. Et inversement le temps, dans une dimension projective de faire advenir un futur désiré, inscrit dans le temps présent l'élaboration d'hypothèses pour le temps futur. La temporalité du projet joue un rôle projectif et rétrospectif (**Boutinet, 2003**) comme l'illustre la figure 1 ci-dessous.

Le projet inscrit l'action dans le présent. Néanmoins, le projet se construit sur des éléments de diagnostic, des appréciations du présent et du futur, sur un ensemble d'hypothèses qui le soutiennent. « *Le projet est considéré comme une figure de l'anticipation qui peut, certes permettre de scénariser l'avenir, mais surtout d'instruire les rationalisations présentes de l'action* ». (**Bréchet et Desreumaux, 2005, p.13**).

Figure 1. La place du projet dans la décision et dans l'action



Source : Bréchet et al., (2005)

La dimension temporelle du projet s'exprime donc en ce que le temps du projet, par une attitude rétrospective, mobilise la mémoire de l'acteur de projet (capitalisation des connaissances) et conduit, par la projection du futur souhaité, à la constitution pour l'acteur, de compétences nouvelles (Aurégan et Joffre, 2004).

3.2 L'équipe et ses différents attributs

La deuxième dimension qui caractérise un projet est l'équipe. En effet, de par sa définition même, le projet fait référence à un ensemble d'acteurs interdépendants. De ce fait, cette notion d'équipe mérite une attention toute particulière, et ce pour deux raisons. La première tient à l'importance de celle-ci dans la réalisation du projet. Face à la rencontre de plusieurs acteurs (membres de l'équipe projet) ayant chacun leurs propres profils temporels, et des différentes temporalités du projet, saisir l'impact de ce télescopage sur la dynamique de groupe constitue la deuxième raison pour laquelle nous portons un intérêt particulier à cette dimension du projet. Étant donné le caractère particulier de cette dimension, il nous paraît important à ce stade de bien comprendre ce qu'est vraiment une équipe de projet. La réponse à cette question qui paraissait au départ assez simple ne l'est pas pour plusieurs raisons. Comme le disait Garel (2011), « les critères de définition d'une équipe projet sont multiples. Ils peuvent être géographiques (être présent sur la même organisation où le projet a lieu par exemple), contractuels (être mandaté), liées à l'activité (ceux qui travaillent sur le projet et ceux qui n'en sont pas...) ». Toutefois, pour définir une équipe de projet, plusieurs études se réfèrent aux groupes de personnes qui travaillent ensemble dans des projets (Goodman et Goodman, 1976), et cela sans considérations géographiques et/ou contractuelles.

Au regard de l'explosion des nouvelles technologies et de la crise sanitaire (la crise de la COVID-19) qui ont favorisé entre autres le travail à distance (le télétravail par exemple) et *de facto* la possibilité de mise en place d'équipes virtuelles, nous considérons l'équipe, comme l'ensemble des individus impliqués dans un projet donné, au sens large. Autrement dit, toute personne insérée dans la réalisation du projet qu'elle soit dans ou hors de l'organisation dans laquelle le projet se déroule.

Pour restreindre un peu notre champ d'études, nous ne nous consacrons qu'aux projets intra-organisationnels, les projets inter-organisationnels ne seront donc pas abordés dans cette recherche doctorale. Toutefois, la possibilité d'étudier des équipes virtuelles n'est pas à exclure. En effet, l'utilisation d'équipes virtuelles ouvre de nouvelles possibilités lors de la constitution d'une équipe de projet. Le guide du corpus des connaissances en management de projet (**Guide PMBOK**) paru en 2017, définit les équipes virtuelles comme étant des « *groupes de personnes impliqués dans la réalisation d'un projet (classique ou agile), et qui remplissent leurs activités et / ou tâches respectives en se réunissant rarement, voire jamais en face à face* » (**Guide PMBOK, 2017, p.333**). D'après ce même corpus de connaissances, la constitution de ces équipes est rendue possible par les technologies de l'information et de la communication, telles que le courrier électronique, les conférences audios, les réunions en vidéo-conférence, les réseaux sociaux, Slack, Trello, etc.

Dans la littérature, la taille a parfois été considérée comme la variable la plus pertinente pour étudier l'équipe projet (**Bakker et al., 2010**). Toutefois, sa composition s'avère être aussi très pertinente, car au sein d'une même équipe, des individus vivant des situations différentes collaborent ensemble. Leur situation individuelle respective qui peut être très spécifique ne les soumet pas de la même façon aux événements. De plus, l'équipe réunit en son sein différents acteurs interdépendants (**Cohen et Bailey, 1997**), ce qui crée des divergences d'opinions et de conflits relatifs à la répartition des tâches (**Chédotel et al., 2015**).

Dans cette équipe projet dont la composition et la taille peuvent varier dans le temps (en fonction de l'état d'avancement du projet entre autres), le chef de projet (le manager de l'équipe) occupe une place essentielle. Si chaque membre de l'équipe est à même de gérer la réalisation de la tâche qui lui est attribuée, le chef de projet (le manager de l'équipe ou le leader) reste garant du bon déroulement des différentes étapes, notamment par sa capacité à coordonner les individus et les interdépendances, et à communiquer de façon efficace à l'interne et à l'externe. Des organes intermédiaires, comme le « *Project Management Office* » (**Cunha et Moura, 2014**) peuvent articuler les besoins des chefs de projet avec la vision stratégique.

Garant des priorités, le chef de projet aura en charge la gestion de la compétition entre intérêts singuliers, entre projets (dans le cas d'individus appartenant à des projets différents), et la régulation des requêtes auprès du management (**Engwall et Jerbrant, 2003 ; Elonen et Artto, 2003**).

Au-delà de la composition et de la taille de l'équipe projet, un certain nombre d'attributs individuels et collectifs, ainsi que des processus internes de l'équipe projet ont été identifiés dans la littérature et sont résumés dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2. Attributs individuels et collectifs de l'équipe projet

L' équipe projet et ses attributs	Processus de coordination : la clarté de l'objectif du projet, la séparation des rôles, la répétition des tâches, sont entre autres des facteurs clés de coordination dans une équipe projet, dans laquelle figurent des orientations temporelles dispersées qui peuvent provoquer une paralysie collective et conduire à des conflits.
	Leadership : le succès d'un projet dépend en grande partie de la capacité du chef de projet à bien orchestrer les périodes au cours desquelles les idées émergent et les périodes au cours desquelles les décisions sont prises (Morley, Eileen, Silver, 1977).
	Rotation : les membres de l'équipe projet sont soit impliqués dans d'autres projets, soit occupent d'autres postes au sein de l'organisation dans laquelle le projet est intégré (Grabher, 2004). La rotation est donc parfois très élevée due au stress lié aux rôles. La rotation peut être aussi organisée par l'entreprise.
	Incongruence cognitive : fait allusion aux comportements cognitifs des individus ayant des spécificités et des compétences différentes, et qui <i>de facto</i> réagissent différemment face à une situation donnée.
	Phénomène temporel : se réfère aux attributs temporels individuels qui peuvent affecter la dynamique de groupe dans un projet.
	Interdépendance : fait référence à l'interdépendance des tâches, le fait que certaines tâches ne peuvent débuter qu'une fois les tâches précédentes terminées.

Source : inspirée de Burke et Morley (2016, p.7)

Cette dimension et ses attributs donnent un aperçu de trois mécanismes de coordination : l'interaction basée sur le rôle plutôt que sur la personne ; la confiance entre les membres de l'équipe et les contrôles basés sur le temps.

3.3 La tâche et ses attributs

La tâche est un des éléments essentiels de tout projet. La légitimité du projet dépend en partie d'elle. Elle doit être définie avec précision et délimitée dans le temps de manière à garantir sa bonne réalisation (Lundin et Söderholm, 1995).

Pour cette dimension, la littérature académique a mis en évidence deux types de tâches : les tâches répétitives et les tâches uniques (Bakker et al., 2010). S'agissant des tâches répétitives, les incertitudes et les risques liés à la réalisation de celles-ci sont souvent très limités. Quant aux tâches uniques, personne n'a de connaissance immédiate sur la manière de faire. Les individus qui effectuent ces tâches doivent être flexibles et créatifs, car leurs réalisations génèrent des incertitudes au sein de l'équipe et des prises de risque parfois très grandes, étant donnée la complexité de certaines tâches.

Tableau 3. Tâches répétitives versus Tâches uniques

	Tâches répétitives	Tâches uniques
Objectif	Immédiat, spécifié	Visionnaire, abstrait
Expérience	Propre ou codifiée	D'autres ou aucune
Compétence	Codes et connaissances tacites	Diverse ou inconnue, nécessite de la flexibilité et de la créativité
Leadership	Manager avec un pouvoir faible ou intermédiaire	Top management
Développement de processus	Réversible	Irréversible
Évaluation	Résultat orienté	Utilité orientée
Apprentissage	Raffinement	Renouvellement

Source : Lundin et Söderholm (1995, p.441)

Au-delà de sa nature, la recherche académique s'est également penchée sur les attributs de la tâche. Ainsi, son exogénéité, sa limitation temporelle, les interdépendances entre les tâches, et le fait que celles-ci soient dans les projets, généralement ambiguës et complexes, ont été aussi discutés dans la littérature notamment par **Burke et Morley (2016)**.

Par ailleurs, plusieurs études ont montré que les acteurs peuvent être impliqués dans divers projets et exercer diverses tâches avec des positions hiérarchiques variées, ce qui peut conduire *in fine* à des conflits (**Baccarini, 1999 ; Jones et Deckro, 1993 ; Packendorff, 1995**). Des conflits liés aux diversités de la fonction, à la complexité des tâches et/ou au degré d'incertitude de celles-ci (**Chédotel et al., 2015**).

De même, la nature plus ou moins absolue de leur limite temporelle peut engendrer du stress ainsi qu'un sentiment d'urgence à réaliser celles-ci dans des délais restreints (**Morley et Silver, 1977 ; Turner et Müller, 2003**). Cette limite temporelle qui s'exerce sur les tâches, ainsi que les conflits de temps qui peuvent apparaître entre les différents acteurs, peuvent également être des facteurs pouvant influencer les pratiques managériales du projet (**Mazzorana-Kremer, 2018**).

En raison de cette limite temporelle dont la conséquence est la courte période de travail en équipe, les équipes projets avec un horizon temporel court sont susceptibles de se concentrer principalement sur des activités étroitement liées à l'accomplissement immédiat d'une tâche, plutôt que sur la construction de relations ou la satisfaction de l'équipe à long terme (**Bakker et al., 2012 ; Saunders et Ahuja, 2006**). Cette focalisation de l'attention de l'équipe envers la tâche garantit sa réalisation rapide (**Saunders et Ahuja, 2006**). Par conséquent, les équipes projets ayant des délais relativement courts semblent focaliser leur attention sur le présent immédiat (**Mainemelis, 2001**). Ces équipes peuvent être moins distraites par des activités futures et se concentrent pleinement sur les activités présentes (**Janowicz-Panjaitan et al., 2009**).

En somme, la recherche sur les dimensions et les attributs de la tâche dans les organisations temporaires notamment dans les projets, indique un large consensus selon lequel les objectifs doivent être explicitement énoncés et définis au préalable. Par ailleurs, les attributs saillants de la tâche sont un mélange composite d'incertitude, d'ambiguïté, de risque, de complexité et d'unicité.

3.4 La dimension transition et encastrement

La dernière dimension évoquée est la transition (**Lundin et Söderholm, 1995**) et l'encastrement (**Bakker et al., 2010**) selon les auteurs. La pertinence de cette dimension peut être évoquée sous deux angles comme le suggère le titre de la section : transition et encastrement. D'abord, la transition, elle implique l'action, et l'action signifie que quelque chose doit être transformée ou changée et que ces changements et/ou transformations doivent être réalisés avant que l'organisation ne prenne fin, autrement dit, avant la fin du projet (**Lundin et Söderholm, 1995**). Ainsi, en mettant l'accent sur la transition, les organisations temporaires peuvent représenter un moyen de surmonter l'inertie que l'on trouve normalement dans les organisations permanentes.

La transition, peut alors avoir deux significations distinctes, qui semblent toutes deux pertinentes pour le projet et son résultat. La première est liée à la tâche et à la raison d'être même du projet, puisque la tâche peut être vue comme un objectif au sein de l'organisation. La transition dépeint la situation avant et après le changement et pourrait être d'une certaine manière un signal ou une publicité pour le projet qui peut être utile à la fois pour l'environnement interne et externe de l'organisation temporaire. La seconde est plus importante pour le fonctionnement interne du projet. Elle se concentre sur la manière de passer de l'état actuel au résultat final (**Lundin et Söderholm, 1995**). Cela rend la transition particulièrement intéressante, car elle peut être considérée comme « *un ensemble de concepts divers, issus de différentes orientations dans la littérature sur le changement organisationnel* » (**Lundin et Soderholm, 1995, p.443**).

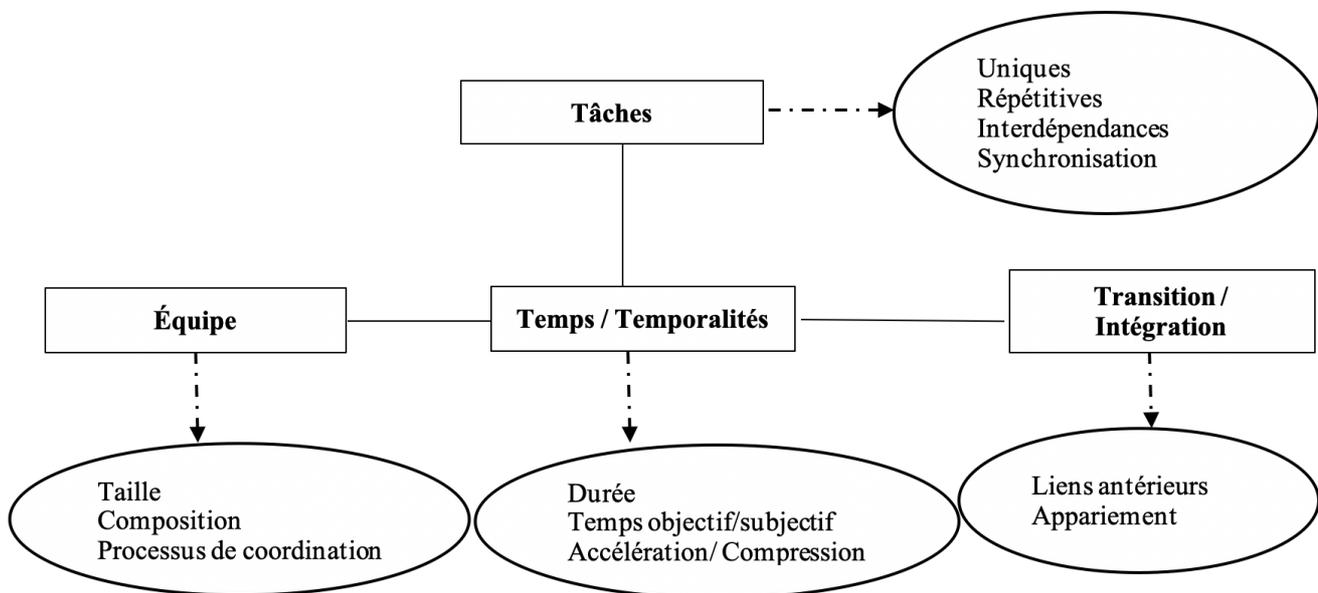
Il serait alors intéressant de distinguer les transitions qui visent à modifier le comportement instrumental et celles qui visent à modifier le sens, la culture ou l'idéologie (**Berg, 1985**). En d'autres termes, la transition peut être axée sur le comportement des individus et/ou du groupe ou sur les valeurs des individus et/ou du groupe (**Lundin et Soderholm, 1995**).

Quant à la notion d'encastrement développée par **Bakker et al., (2010)**, les auteurs partent du constat de **Grabher (2004)**, selon lequel les organisations temporaires sont dans une certaine mesure intégrée dans des organisations préétablies qui ont un impact sur leurs fonctionnements (**Grabher, 2004**). De ce fait, l'« *embeddedness* » est considéré par les auteurs comme l'existence de liens antérieurs entre les organisations engagées dans l'aventure de projet et/ou entre les membres d'une équipe projet (une sorte de récurrence relationnelle) tout en mettant en évidence les questions d'expériences au sein de l'équipe. En effet, d'après la littérature, les

organisations basées sur des projets ont une tendance à la collaboration répétée (**Bakker et al., 2012 ; Bechky, 2006**) dans laquelle l’encastrement relationnel et structurel est un facteur important (**Bakker et al., 2012**). Par conséquent, dans de nombreux projets, une histoire d’interactions antérieures entre les acteurs impliqués dans les projets est susceptible de jouer un rôle important dans la coordination et le fonctionnement, par le biais notamment de la réputation (**Bechky, 2006 ; Jones et Lichtenstein, 2008**).

Ainsi, malgré le caractère temporaire du projet, cette dimension peut contribuer au renforcement de la confiance entre les acteurs. Elle peut faire émerger des collaborations futures à travers des échanges et des interactions ponctuelles.

Figure 2. Interrelations des dimensions du projet et leurs mesures respectives



Inspiré de Lundin et Söderholm (1995) et Bakker et al., (2010)

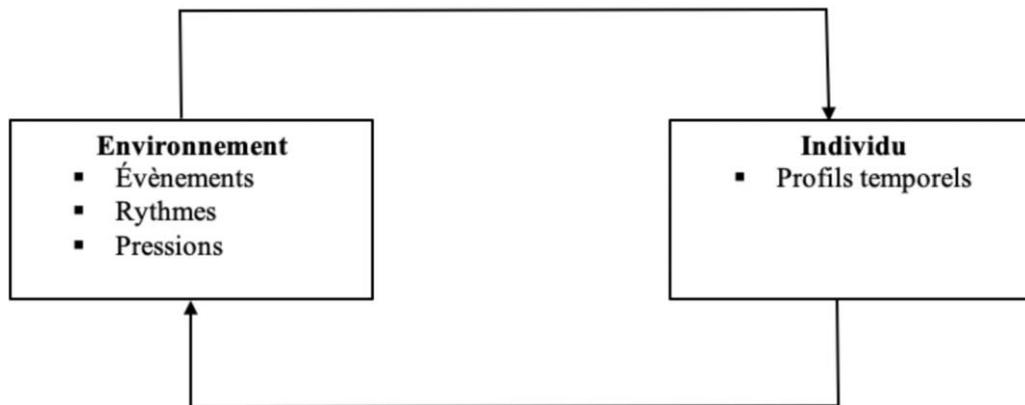
Dans cette figure où les carrés représentent les dimensions, et les cercles, les mesures de celles-ci, nous constatons le lien existant entre les différentes caractéristiques de la notion de projet. Le temps est positionné au centre de la figure, pour signifier son caractère transversal.

Ces caractéristiques (le temps, la tâche, l’équipe et la transition ou l’intégration) représentées ci-dessus sont donc la base de la compréhension de la notion de projet. Si dans les organisations permanentes dont l’objectif général est la survie à long terme, le temps a un caractère linéaire

donc quasiment éternel (**Lundin et Söderholm, 1995**), dans les projets (classiques ou agiles), il est fini.

La mise en évidence de ces quatre dimensions montre que le projet se réalise dans un environnement organisationnel avec une interaction forte entre l'équipe projet et son environnement.

Figure 3. Interactions fonctionnelles environnement – individu



Cette interaction fonctionnelle environnement-individu est une structure à la fois dynamique et cognitive. La dimension temporelle s'impose de façon externe aux individus et aux projets à travers les rythmes, les évènements, les temps sociaux, etc. mais aussi de façon interne par les temporalités propres du projet (**Pinto et Prescott, 1988**) et les instabilités liées aux dépendances (**Vidal et Marle, 2008**). L'environnement du projet peut impacter les profils temporels des individus, qui, eux aussi permettent de saisir la manière dont les individus déchiffrent leur environnement.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Ce premier chapitre a mis en évidence le caractère multiforme de la notion de projet. Cette difficulté est illustrée dans la littérature par une grande diversité de définitions. Autant de conceptions de la notion de projet, qui nous amènent à nous positionner en proposant une définition qui sera le fil conducteur de notre recherche doctorale.

Aussi, ce chapitre nous a fait comprendre que, malgré un intérêt croissant des chercheurs pour les organisations temporaires en général et les projets en particulier, ces dernières années, rares sont les études qui abordent vraiment la dimension temporelle notamment au niveau méso et micro. En ce sens, l'étude de l'impact des perceptions temporelles sur les attitudes et comportements individuels et collectifs dans un projet constitue une lacune fondamentale.

Par ailleurs, ce chapitre nous a donné l'occasion de saisir le rôle central du temps dans les projets, et de comprendre que son rôle peut être différent selon qu'on est dans une organisation temporaire (PBO, PBF...) ou dans une organisation permanente.

En outre, nous avons, à travers ce chapitre, fait ressortir les caractéristiques d'un projet en mettant en évidence ses caractéristiques de base (temps, équipe, tâche, intégration / transition) et ses attributs les plus saillants à savoir : la complexité, l'incertitude, l'unicité, l'ambiguïté, les interdépendances, la limitation temporelle... A travers ce chapitre, nous avons pu aborder de façon très brève l'influence que les événements (internes et externes) peuvent avoir sur la perception du temps par les acteurs. Cet aspect va être traité de manière plus approfondie dans le chapitre 3.

De plus, comme le souligne **Lundin et Söderholm (1995)**, et comme nous l'avons noté dans les sections précédentes, nous retiendrons que les projets sont normalement créés, afin d'accomplir un objectif ou une tâche particulière. L'équipe se forme alors autour de la tâche à accomplir et du temps disponible, se concentrant ainsi sur les individus en tant que ressources avec des conceptions, des attitudes et des comportements différents face aux événements.

En résumé, ce chapitre retrace l'historique de la notion de projet et souligne sa polysémie. Évoluant en fonction des contextes économiques dans lesquels il s'inscrit, le projet est davantage lié aux problématiques qui le sous-tendent, qu'à l'application de modèles. En effet, chaque période apporte des réponses à des problématiques vécues, influence les pratiques à venir et fournit ainsi les germes pour des réflexions futures » (**Aurégan et al., 2007, p.219**).

Aujourd'hui, le contexte des projets est marqué par le changement constant de l'environnement, des organisations et l'incertitude générale dans la prise de décision. Le projet devient alors un moyen d'analyse qui permet à l'entreprise, de développer sa capacité à « *se transformer, à évoluer et à se remettre en question régulièrement* » (Aurégan et al., 2007 p.221).

Le deuxième chapitre mettra l'accent sur un type de projet particulier : le projet « agile ». L'objectif de ce chapitre est de saisir ce que recouvre la notion d'agilité, de la manière dont elle est vécue dans les organisations, et enfin de caractériser temporellement le projet « agile ».

CHAPITRE 2

L'AGILITE, UN NOUVEAU MODE DE MANAGEMENT ORGANISATIONNEL

Pendant longtemps les organisations ont eu recours aux méthodes « classiques » du management pour gérer leurs projets. Face aux besoins de flexibilité, d'adaptabilité et de réactivité imposés par un environnement incertain et un marché hautement concurrentiel, ces méthodes « classiques » ont perdu leurs lettres de noblesse au profit des pratiques dites « agiles ». Des pratiques qui sont considérées comme étant itératives, incrémentales, encourageant l'auto-organisation, favorisant l'apprentissage et s'adaptant au changement rapide de l'écosystème et du marché (Abrahamsson et al., 2002).

Au début, réservé au management des projets informatiques, notamment avec les méthodes agiles (Scrum, XP...) qui sont les plus populaires, le « management agile » s'est progressivement diffusé comme étant une forme moderne de management particulièrement adaptée aux situations complexes et changeantes. Il est de plus en plus apprécié des nouvelles générations, qui y retrouvent des valeurs qui leur sont particulièrement chères à savoir, la communication directe et rapide, le partage des valeurs et des objectifs des organisations, le travail en équipes auto-organisées, la créativité, l'empathie, une hiérarchie bienveillante et la prise en compte des émotions de chacun. Dans une perspective interactionniste, le « management agile » pose la question du sens collectif.

Face à une société créative, friande de liberté et de flexibilité, la notion d'agilité connaît aujourd'hui un grand succès au sein des organisations, notamment dans les entreprises de développement logiciels. Cette aspiration des organisations à devenir plus « agiles » est illustrée par des multiples colloques et conférences consacrés à cette thématique (c'est le cas notamment du printemps agile organisé tous les ans à Caen).

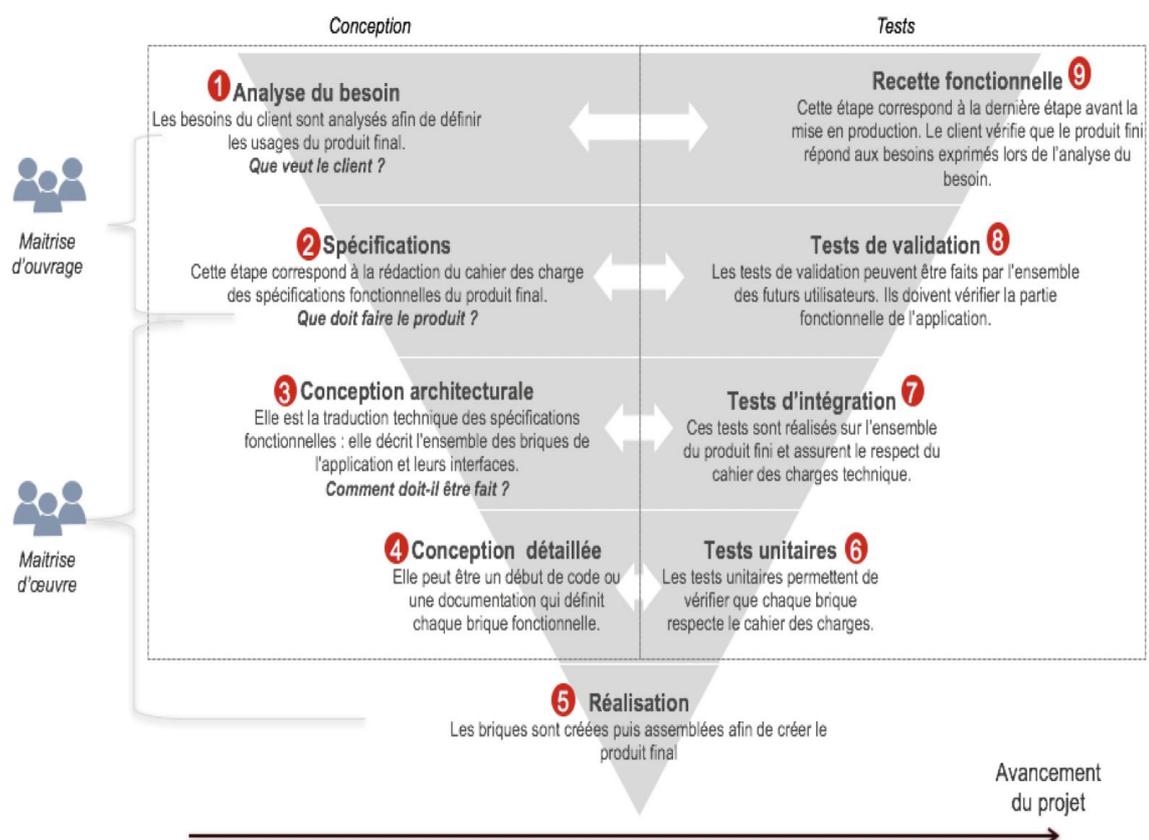
Le but de ce chapitre consiste à faire parler la littérature autour de trois questions fondamentales. Tout d'abord, qu'est-ce que la notion « d'agilité » ? Autrement dit, à quoi le terme « agilité » renvoie-t-il précisément ? Ensuite, comment les acteurs impliqués dans des projets utilisant les approches « agiles » perçoivent-ils les structures temporelles d'un projet agile ? Enfin, quel est l'impact de cette perception sur les attitudes et les comportements ?

1 Du management « classique » au management « agile » de projet : une brève histoire du management de projet

Depuis des décennies, les projets sont gérés selon une approche classique rigide, basée sur des activités séquentielles. Le modèle en « cascade » ou son adaptation en « V » en sont les plus parfaites illustrations. Cette approche consiste d'abord à recueillir les besoins du client ou de l'utilisateur (on estime que le client est capable dès le début de déterminer ses attentes), ensuite de définir le produit, le développer puis le tester avant de le livrer au commanditaire.

Ce modèle en V a été adopté au début des années 1980 par les organisations, notamment celles qui sont spécialisées dans le développement informatique pour faire face aux problèmes de réactivité et de tolérance aux erreurs que posait le modèle en cascade. Il réduit l'effet « tunnel » en permettant au client d'avoir durant tout le cycle une visibilité sur le projet (Morley, 2008). Ce modèle se découpe en 9 phases, à chaque phase de spécification/conception correspond une phase de test ou de validation (Bidan et Godé, 2017).

Figure 4. Les phases du cycle en V



Source : Bidan et Godé (2017,p 132)

Sur la figure 4 ci-dessus, nous pouvons remarquer pour les 9 phases de la démarche, la présence de deux axes : le temps et le niveau de détail (plus on avance dans le projet plus le niveau de détail est précis), c'est à cela qu'est dû l'appellation en V du cycle.

Avec ce modèle, la planification, l'un des principaux artefacts du temps organisationnel objectif, occupe une place de choix, car tout doit être prévisible avant que le projet ne commence. Un plan de management de projet décrit dans les moindres détails les temporalités du projet, comment et quand le projet sera réalisé, les modalités de planification, d'exécution, de suivi, et de clôture du projet, c'est le fameux « cahier de charges ». Toutefois, ces approches dites « classiques » de gestion de projet ont des limites. Les principes soutenus par celles-ci renvoient à des problèmes variés. Avec ces approches, une part non négligeable du budget alloué aux projets est consacrée aux étapes d'analyse et de prévision des besoins. C'est dans cette logique que la planification prend le pas sur l'intégration progressive des changements. Or, d'après les travaux sur les limites des approches « classiques », un résultat semble être partagé par la majorité des spécialistes en gestion de projet : l'anticipation complète des besoins est difficile à réaliser car l'environnement dans lequel se trouvent les projets, évolue sans cesse et les projets deviennent de plus en plus complexes (**Morien, 2005**).

Pour répondre à ce défi de la complexité croissante des tâches, de l'environnement qui évolue constamment (**Petersen et Wohlin, 2009**), et à celui de la gestion de ressources diverses qui se complexifie, la recherche de solutions techniques devient alors un enjeu fondamental pour les organisations. Ainsi, le développement des outils et des méthodes, notamment la méthode PERT³ et le diagramme de GANTT⁴ ont permis de disposer d'outils de gestion de projet très performants (**Aurégan, 2009**).

D'ailleurs, les grands principes de management de projet ont été posés au milieu des années 1960. Ces principes reposaient sur l'optimisation des ressources disponibles sous certaines contraintes, notamment des contraintes temporelles, de coût, de qualité, de périmètre et la recherche d'une satisfaction encore plus grande des clients et des utilisateurs. Ainsi, le

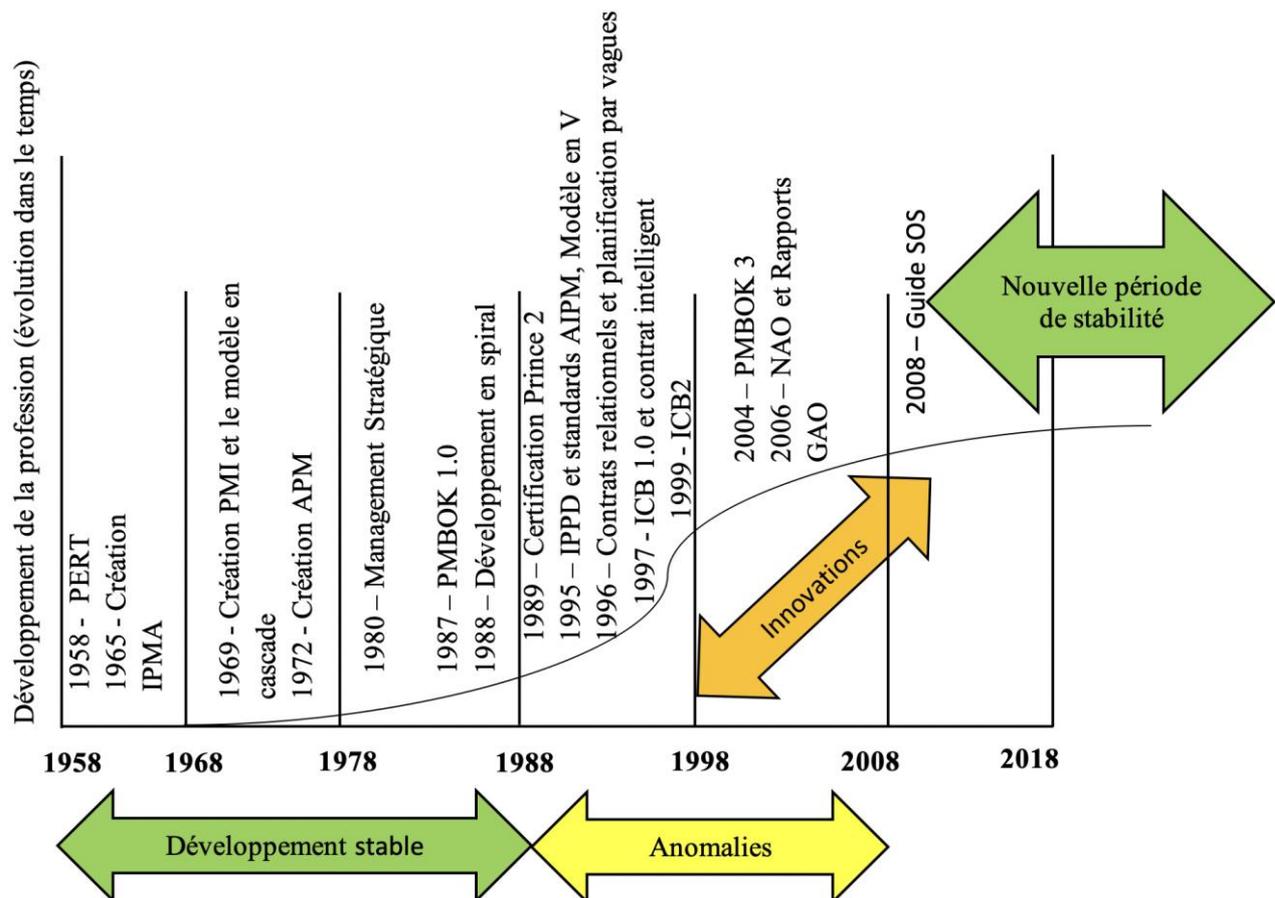
³ Le PERT (en anglais : Program Évaluation and Review Technique) est une méthode d'ordonnement de projets importants à long terme, facilitant une coordination optimale des ressources et des tâches. Elle a été créée en 1958 par la marine américaine pour le programme des fusées Polaris. Cette méthode a démontré son efficacité et depuis, elle est appliquée dans de nombreuses organisations.

⁴ Un diagramme de Gantt est un outil de gestion de projet conçu pour visualiser l'ensemble des tâches depuis le début d'un projet jusqu'à sa réalisation. Structuré de manière chronologique, un diagramme de Gantt représente les tâches individuelles et leurs dépendances, leur durée et les intervenants qui en ont la charge, ainsi que la durée globale prévue pour le projet.

management classique de projet devient une théorie normative, qui permet de mettre en évidence des techniques de planification, des procédures de sélection des membres des équipes projets (Boutinet, 2012 ; Aurégan, 2009 ; Garel, 2011).

Face aux changements profonds qu'a connu la société ces dernières années, de nouvelles formes d'organisations, de nouvelles technologies et méthodes de conception sont apparues. Dès lors, la méthode classique devient quasiment inadaptée ou en tout cas apporte peu de solutions, et laisse peu à peu sa place à des approches nouvelles pour les projets, regroupées sous le concept d'ingénierie concourante. Ainsi, nous passons d'une forme d'organisation très rigide exposant les organisations à trop peu de réactivité dans le contexte de nouveaux projets stratégiques à une organisation dans laquelle les acteurs impliqués dans un projet progressent simultanément, tout en gardant le plus de degrés possibles de liberté d'action. Sur ces nouvelles bases, se sont alors développées les nouvelles pratiques innovantes de gestion de projet dites « pratiques agiles », qui sont pour ainsi dire une adaptation du « *Lean Management* ».

Figure 5. Evolution du management de projet dans le temps



Source : Dombkins (2008)

La figure 5 ci-dessus montre une certaine stabilité dans le développement du management de projet, qui a duré à peu près une trentaine d'années, période pendant laquelle, le concept de « management stratégique » a vu le jour. Ce n'est qu'au crépuscule des années 1980, avec l'émergence de la gestion de projet, quelques années plus tôt (début des années 1980), que les techniques de conduite de projet se sont développées dans le secteur des services, dans celui des industries de production de masse ou encore dans les organisations publiques (**Garel, 2003**). Une période marquée par des grandes innovations notamment dans le cadre de développement des techniques et des pratiques de management de projet (**Dombkins, 2008**).

2 L'agilité : genèse et état des lieux d'un concept en vogue

L'agilité est un concept récent dans les sciences de gestion. Il aspire à améliorer la réactivité et l'adaptabilité des entreprises aux fluctuations environnementales. C'est au début des années 1990 que le terme a fait son apparition dans les organisations (**Barzi, 2011**). Le concept « *agile manufacturing* » apparaît dans un rapport rédigé par deux chercheurs américains de la Lehigh University (Pennsylvanie) et intitulé « *21 st Century Manufacturing Enterprise Strategy : An Industry Led View of Agile Manufacturing* » (**Nagel et Dove, 1991**).

Depuis, les professionnels dans le secteur de développement logiciel se sont emparés du concept, à tel point qu'en 2001, aux États-Unis, un collectif d'experts praticiens se sont réunis pour « extraire de leurs usages respectifs les critères communs et les principes qui, selon eux, conduisent aux meilleurs concepts de direction de projets et de développements de logiciels » (**Barrand, 2010**).

2.1 Le manifeste agile : garant de la philosophie agile

A l'issue de la rencontre du collectif d'experts praticiens, émerge un texte : le « manifeste agile », considéré comme la « définition première du développement agile et de ses principes sous-jacents » (*op.cit.*). Ce manifeste agile comprend quatre valeurs fondamentales et douze principes généraux communs à toutes les méthodes agiles.

Encadré 1. Les quatre valeurs fondamentales du manifeste agile

- **Les individus et leurs interactions** plutôt que *les processus et les outils*
- **Des logiciels opérationnels** plutôt qu'*une documentation exhaustive*
- **La collaboration avec les clients** plutôt que *la négociation contractuelle*
- **L'adaptation au changement** plutôt que *le suivi d'un plan*.

Source : manifeste agile (2001)

Si le principe des méthodes « agiles » consiste à privilégier les échanges fréquents entre les membres de l'équipe projet, ces méthodes ne rejettent pas pour autant les outils méthodologiques notamment, la planification. Dans cette optique, les praticiens de l'agilité reconnaissent l'utilité des plans mais ne s'y conforment pas « aveuglement ». Ces derniers sont sujets aux changements et doivent être définis de manière itérative. La planification fait donc l'objet d'échanges informels et d'ajustements mutuels entre les acteurs impliqués dans les projets (Carine, 2011).

S'agissant du processus de développement, il ne renvoie pas à un contrat « fixe » entre le client et les acteurs projets. En revanche, il s'appuie sur un ensemble d'activités (réunion de planification du livrable, réunion de planification des itérations, etc.) et d'artefacts « flexibles » (*product backlog*⁵, *sprint backlog*⁶, *user-stories*⁷) précisant les engagements des deux parties.

Dans l'esprit des initiateurs du mouvement « agile », la phase de documentation est perçue comme une source majeure de gaspillage de temps et de ressources. Toutefois, ils s'accordent à dire qu'elle ne peut être complètement éliminée et par conséquent, elle doit être repensée. A cet effet, la documentation ne doit pas constituer une activité à part, nécessitant un investissement en termes de temps et de ressources mais doit être partie intégrante des activités normales du projet.

Ces quatre valeurs susmentionnées se déclinent en douze principes généraux communs à toutes les méthodes agiles. Une méthode qualifiée d'agile doit donc se composer d'un ensemble de

⁵ C'est un document d'analyse détaillé qui liste l'ensemble des fonctionnalités à implémenter. Les items notés sur le « Product-backlog » peuvent contenir les critères, les fonctionnalités, la fixation des bugs, les défauts, etc.

⁶ C'est le point de départ de chaque sprint ou itération. Le « sprint-backlog » contient la liste des tâches à réaliser dans la prochaine itération afin de convertir les items du « Product-backlog » en un incrément livrable.

⁷ Il s'agit des demandes fonctionnelles et des besoins des utilisateurs qui sont généralement écrits par les utilisateurs.

pratiques décrit par les douze principes et, en conséquence s'inscrire dans le respect des quatre valeurs fondamentales ayant inspiré le manifeste agile.

Encadré 2. Les douze principes généraux communs aux méthodes agiles

- Notre priorité est de satisfaire le client en livrant au plus tôt et de manière constante un logiciel de qualité
- Tout changement, même tardif, des exigences pendant le développement est bienvenu. Les méthodes agiles transforment le changement en avantage compétitif pour le client
- Livrer régulièrement un logiciel fonctionnel, toutes les deux semaines à deux mois, en préférant la plus petite périodicité
- Maîtrise d'ouvrage et développeurs doivent collaborer quotidiennement tout au long du projet
- Bâtir le projet avec des personnes motivées. Leur donner l'environnement et le soutien dont elles ont besoin et croire en leur capacité à accomplir le travail
- La plus efficace des méthodes pour transmettre l'information au sein et à destination d'une équipe est le face à face
- Un logiciel qui fonctionne est le meilleur indicateur de progrès
- Les méthodes agiles favorisent un rythme de développement soutenable. Commanditaires, développeurs et utilisateurs devraient pouvoir maintenir ce rythme indéfiniment
- Une attention constante à l'excellence technique et à la qualité de la conception améliore l'agilité
- La simplicité – l'art de maximiser la quantité de travail à ne pas faire – est essentielle,
- Les meilleures architectures, spécifications et conceptions sont issues d'équipes auto-organisées
- A intervalle régulier, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis modifie et ajuste son comportement dans ce sens.

Source : manifeste agile (2001)

Ces douze principes viennent appuyer l'analyse de **Goldman et al., (1994)**, qui suggèrent l'existence de quatre éléments stratégiques fondamentaux de l'agilité qu'une entreprise, désireuse d'intégrer ce modèle, se doit de respecter. En effet, ces éléments reflètent les quatre dimensions de l'approche agile et visent à :

- Enrichir le client,
- Coopérer pour améliorer la compétitivité,
- S'organiser pour maîtriser le changement et l'incertitude
- Tirer profit de l'impact des individus et de l'information.

L'agilité serait ainsi « *l'expression d'un changement de paradigme, où l'incertitude et le changement deviennent des sources d'opportunité* » (**Gentil et Chédotel, 2018, p.102**). Aujourd'hui, on retrouve l'agilité dans différents domaines d'activité. Sa propagation très rapide dans les organisations, l'intérêt qu'elle suscite dans le monde académique fait d'elle un objet de recherche à part entière.

Nous allons mettre à profit la section suivante pour définir le concept ou en tout cas tenter d'apporter des éléments de définition malgré la difficulté actuelle de la littérature à saisir ce qu'il recouvre.

2.2 Définition du concept de l'agilité

Depuis l'apparition du concept d'« agilité » au début des années 1990, un nombre croissant de professionnels du développement de logiciels, de praticiens et de chercheurs se sont intéressés au concept, et ont tenté, à travers divers articles et ouvrages, d'y apporter une définition. Aujourd'hui encore, la littérature actuelle éprouve des difficultés à saisir ce que recouvre ce concept d'agilité surtout au niveau micro, tant les définitions sont diverses. En effet, sur le plan théorique, le concept d'agilité n'est pas encore stabilisé (**Gentil et Chédotel, 2018**).

Pour appréhender ce concept multi-champs (**Baskerville et al., 2005**), partons de la définition proposée par le dictionnaire le Larousse. L'agilité y est définie comme étant « une souplesse dans les mouvements du corps, une forme de légèreté » (**Larousse, 2013**). Ici, nous retiendrons un mot clé : la « souplesse », qui se définit par la capacité d'un individu ou d'une organisation à « s'adapter » à toutes les circonstances.

Au niveau organisationnel, l'agilité est alors présentée comme étant la capacité d'une organisation à s'adapter dans un écosystème changeant, caractérisé par une demande de qualité toujours supérieure, et avec des exigences fortes des consommateurs (Breu et al., 2002 ; Yusuf, Sarhadi et al., 1999 ; Badot, 1997). De ce fait, les notions « d'adaptabilité », de « flexibilité » et de « réactivité » sont au cœur du concept (Zhang et Sharifi, 2000 ; Kidd, 1994). Cependant, il ne faut pas confondre la « flexibilité » et « l'agilité ». À bien des égards, les termes « flexibilité » et « agilité » sont très similaires et ont souvent été utilisés de manière interchangeable dans la littérature (Agarwal et al., 2006). En plus des termes utilisés pour définir la flexibilité, une analyse de la littérature conceptuelle pertinente révèle que le terme « agile » est désormais synonyme de « proactif » (Naylor et al., 1999), de « réactif » (Stratton et Warburton, 2003), et de « changement continu » (Goldman et al., 1995).

Les premières propositions de définition de l'agilité ont vu le jour suite à l'évènement de 1991 qui a vu naître le concept. Ainsi, le Iacocca Institute de la Lehigh University (Nagel et Dove, 1991), propose l'une des premières définitions. Selon eux, « *l'agilité est définie comme étant la capacité pour les organisations de répondre rapidement à des demandes clients de produits de haute qualité, et hautement personnalisables* » (Nagel et Dove, 1991). Quelques années plus tard, Goldman et al., (1995) qui ont aussi contribué à la naissance du concept, considèrent l'agilité comme étant « *une réponse globale aux challenges posés par un environnement économique marqué par le changement et l'incertitude* » (Goldman et al., 1995). Ainsi, pour ces auteurs, une organisation est considérée comme « agile » lorsqu'elle est capable d'agir de manière rentable dans un environnement changeant de manière continue et imprévisible.

Dans cette même optique, Erickson et al., (2005) considèrent que l'agilité « *permet de s'emparer de la rigidité des méthodes de développement « traditionnelles » et incite à répondre, de manière très rapide, aux changements de l'environnement et aux contraintes imposées par les délais, toujours plus courts, de livraison de projets* » (Erickson et al., 2005). S'il n'y a pas de consensus concernant la définition de ce concept, les chercheurs et les praticiens s'accordent à dire que les pratiques⁸ et les méthodes « agiles » sont un moyen pour les organisations de survivre dans un environnement instable (Abrahamsson et al., 2002 ; Beck et Andres, 2004).

⁸ La pratique désigne ce que font les acteurs projets en situation et comment ils le font (Gentil et Chédotel, 2018, p.104).

Jusque-là, l'ensemble de définitions proposées ont complètement ignoré l'aspect humain. Or, du point de vue de certains auteurs, l'imprévisibilité de l'environnement est surmontée par les actions des individus et leur créativité (Beck et Andres, 2004 ; Dyba, 2000). Des individus avec des profils temporels singuliers qui interagissent dans le cadre des projets avec diverses temporalités.

En définitive, force est de constater que la littérature fourmille de définitions de l'agilité, signe à la fois de la relative jeunesse du concept, et de la volonté d'investiguer le champ. Toutefois, parmi ces définitions proposées, certains thèmes reviennent plus souvent que d'autres. Nous présentons dans le tableau 4 ci-dessous, une synthèse des différentes définitions de l'agilité, dans lequel apparaîtront les principaux éléments consensuels.

Tableau 4. Synthèse des définitions de l'agilité dans la littérature

Définition proposée	Auteur	Éléments clés de la définition
Capacité pour les organisations à répondre rapidement à des demandes clients de produits de haute qualité, et hautement personnalisables	Iacocca/Lehigh (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Changement continu • Coopération interne et externe
L'organisation agile propose une « offre globale », et son personnel est sa principale source de performance	Badot (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Reconfiguration des processus • Management de la connaissance
Capacité de manager et appliquer efficacement la connaissance	Dove (1999, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Acquérir des nouvelles compétences
Une stratégie pour remplacer les productions établies et pour approcher le changement comme une opportunité pour améliorer sa position concurrentielle	Sharifi et al. (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Offre enrichie et personnalisable • Personnel formé
Habilité à se développer dans un environnement de changements continus et souvent non-anticipés	Sarkis (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiques de collaboration
Capacité pour une organisation de reconnaître dans l'instant chaque	Barrand (2010)	

situation et d'adopter spontanément le bon fonctionnement		
L'agilité est considérée comme le résultat de pratiques collaboratives qui émergent au sein d'une équipe projet.	Zheng et al., (2011)	
Agir de manière rentable dans un environnement changeant et imprévisible.	Goldman et al., (1994)	

Source : inspirée de la thèse de Ferrante (2016)

Si l'ensemble de ces éléments constitue les thèmes clés utilisés pour définir l'agilité, nous pouvons cependant noter que ces définitions, aussi variées soient-elles, peuvent se regrouper autour de thèmes consensuels forts comme : le changement continu, les pratiques de collaboration, et la reconfiguration des processus.

Après avoir discuté de l'origine de l'agilité et défini le concept, nous allons à présent évoquer l'agilité sous le prisme de l'équipe projet, qui se trouve être le niveau d'analyse de notre recherche doctorale. Avant de se positionner sur la définition de l'agilité qui guidera notre recherche, penchons-nous d'abord sur les niveaux d'analyse possibles de l'agilité ; celle-ci étant une notion multidimensionnelle.

2.3 Les niveaux d'analyse de l'agilité

Pour aborder l'agilité, il existe principalement trois niveaux d'analyse : le macro (par exemple l'organisation à travers le management stratégique), le méso (à travers un département de l'organisation ou un projet) et le micro, qui est celui de l'équipe projet (**Gentil et Chédotel, 2018**). Notre analyse se situe à la fois sur le méso et sur le micro.

Tableau 5. Niveaux d'analyse de l'agilité

Macro : l'organisation	Une organisation qui peut englober et épouser le changement (Nijssen et Paauwe, 2012).
Méso : le département ou le service	Une unité, apte à créer un changement rapide ou émergent et à apprendre de ce changement en contribuant à la création de valeur perçue pour le client, à partir d'une dynamique collective et d'une méthode agile (Conboy, 2009).
Micro : l'équipe projet ou l'individu	La capacité de l'équipe à répondre et intégrer d'une façon efficace et efficiente les changements, lors du cycle de développement d'un projet (Lee et Xia, 2011).

Source : Gentil et Chédotel (2018)

Notre recherche doctorale s'intéresse au niveau micro du temps dans l'organisation (prise de décision, motivation et comportement de groupe), et au niveau méso et micro de l'agilité. Autrement dit, nous nous intéressons à l'équipe projet « agile » dans sa manière de percevoir les structures temporelles du projet agile. Par perceptions, nous entendons « *le résultat du traitement de l'information, ou les conséquences de l'attention sélective, de la compréhension, du stockage, de la rétention, de la récupération de l'information et du jugement* » (**Waller et al., 2001, p.588**). De ce fait, ce que les individus perçoivent affecte souvent leurs choix et leurs actions ultérieures (**Hambrick et Mason, 1984 ; Thomas et al., 1993**). Notre but est donc d'analyser l'impact de cette perception sur la dynamique de groupe. C'est pourquoi, la définition que nous retiendrons de l'agilité sera très orientée micro.

Ainsi, du point de vue de l'équipe projet, « *l'agilité est considérée comme le résultat de pratiques collaboratives qui émergent au sein d'une équipe projet* » (**Gentil et Chédotel, 2018, p.105**). Cette définition de l'agilité sera le fil conducteur de notre recherche. Toutefois, dans la littérature, l'agilité, vue sous l'angle de l'équipe projet, est peu traitée (**Gentil et Chédotel, 2018**). Documenter ce niveau d'analyse serait un apport théorique très intéressant, car elle nous permettrait de « *comprendre le quotidien des équipes projets utilisant des méthodes agiles pour appréhender le changement continu* » (**Gentil et Chédotel, 2018, p.105**), dont le fondement est l'autonomie des équipes, les itérations, la communication rapide et en face à face et une formalisation minimale.

Au-delà des principes et des valeurs de l'agilité, différentes méthodes agiles existent. En effet depuis le début des années 1990, de nombreuses publications sur les méthodes agiles ont vu le jour. Les plus répandues aujourd'hui sont la méthode scrum (**Schwaber et Beedle, 2002**) et la méthode XP (**Beck, 1999**). Ces deux méthodes largement utilisées dans les projets informatiques, ainsi que l'ensemble des autres méthodes qui s'appuient sur des principes et valeurs communes, même s'il est à noter des différences quant aux pratiques et instruments de gestion qu'elles mobilisent. Dans le cas de notre recherche, nous nous focaliserons sur la méthode scrum car, elle valorise la transparence, l'inspection et l'adaptabilité des projets, qui sont considérées comme les trois piliers de la méthode. Elle privilégie le travail d'équipe, les *feedbacks* continus et les ajustements rapides aux changements. Elle concerne particulièrement les équipes de taille réduite (4 à 10 personnes) où la communication et la coordination entre les membres d'un projet, sont faciles à réaliser. Le client se trouve au cœur de la méthode. Il participe à la définition et à la priorisation des activités du projet. De plus, une étude de SCRUM LEAGUE parue en 2019 montre que scrum représente à lui seul 62% des pratiques agiles dans les organisations et que 95% des organisations pratiquent à différents niveaux les méthodes agiles. En effet, la méthode scrum est fondée sur une approche flexible et itérative et est aujourd'hui très répandue dans les organisations et plus particulièrement dans le secteur informatique. Certaines pratiques de management, qui proviennent de celle-ci (les réunions de planification, les réunions débout, les réunions de rétrospective...) se retrouvent au cœur même des organisations hors logiciel et plus particulièrement dans nos différents cas.

S'agissant des piliers de la méthode, la transparence est généralement définie comme le flux ouvert d'informations (**Holzner et Holzner, 2006 ; Piotrowski, 2007**). Dans une organisation, elle « *concerne non seulement ce que l'on communique à l'extérieur, mais aussi ce qui se fait de bien à l'intérieur, au cœur des activités* » (**Oliver, 2004, p. 37**).

Dans un projet utilisant la méthode *scrum* ou les autres méthodes agiles (XP programming...) comme cadre de travail, la transparence signifie que toute personne concernée par le projet doit comprendre aisément et rapidement l'état du projet. C'est uniquement par la mise en place d'un langage commun que cette transparence peut se faire à l'intérieur de l'équipe comme entre l'équipe et le management. Ce point occupe une place de choix dans la méthode. Il convient donc de former les futurs acteurs d'un projet scrum mais également les membres de l'équipe de management afin que la communication se fasse correctement. Une des principales difficultés de la méthode scrum ne réside pas dans son apprentissage ni dans son application mais dans la conduite du changement que nécessite son intégration au sein de la culture d'entreprise. Il est

donc nécessaire d'accorder une grande importance à ce point afin d'assurer la bonne réussite d'un projet scrum.

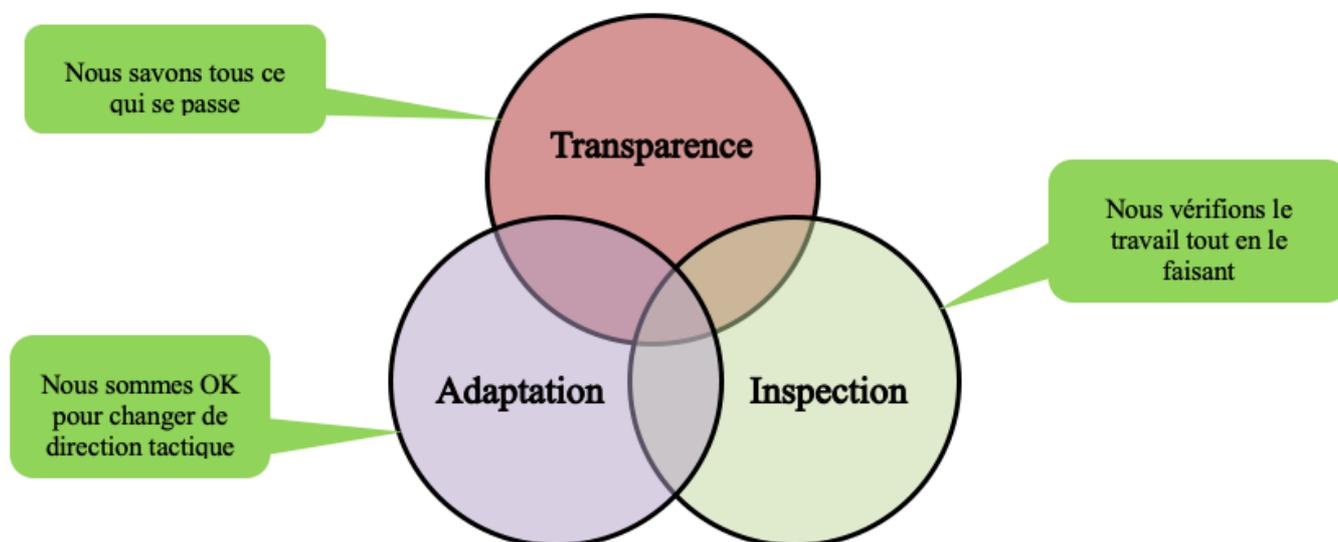
Par ailleurs, la transparence peut avoir un impact sur la confiance et *in fine* sur le comportement des acteurs projets. En effet, la littérature sur ce concept recommande aux organisations de faire preuve de transparence afin d'augmenter le niveau de confiance entre les différents acteurs projets (**Rawlins, 2008**). Ainsi, comme le souligne **Heald (2006)**, la « *transparence est censée contribuer positivement à la confiance* » (**Heald, 2006, p. 62**). Cette confiance qui se définit comme « *un avis partagé par un groupe selon lequel un autre groupe sera honnête, satisfera ses engagements et ne profitera pas d'autrui* » (**Rawlins, 2008, p.5**) se construit généralement dans une temporalité plus ou moins longue.

L'inspection, quant à elle, permet d'éviter l'effet tunnel qui se caractérise par la découverte de l'ensemble des problèmes lorsque le produit est fini (ou supposé l'être...). À ce stade, il est malheureusement bien souvent trop tard. L'inspection est notamment réalisée quotidiennement lors des mêlées quotidiennes.

Si, lors de la phase d'inspection, des écarts sont constatés (qualité du livrable, retard dans les délais...), un ajustement doit être effectué pour minimiser les impacts de ceux-ci. Les artefacts de scrum sont idéaux pour visualiser rapidement tout aspect positif ou négatif de l'avancement. L'adaptation se fait en identifiant les rôles, les pratiques, les artefacts et les processus qui doivent être adaptés à la situation actuelle (**Rasnacis et Berzisa, 2017**). La situation quant à elle est identifiée avec différents facteurs liés à l'équipe, à l'environnement interne et externe, aux objectifs, aux niveaux de maturité et aux connaissances antérieures (**Campanelli et Parreiras, 2015**).

En somme, l'inspection et l'adaptation permettent d'ajuster en permanence les activités du projet en fonction de l'apprentissage réalisé lors de chaque itération.

Figure 6. Les trois piliers des méthodes agiles



Comme le montre la figure 6 ci-dessus, ces trois piliers de la méthode scrum sont étroitement liés entre eux, et doivent s'enchaîner. Dans un projet « agile », il faut dans un premier temps créer de la transparence. Cela permet surtout de rendre visibles les problèmes. Une fois les problèmes visibles, il faut les inspecter. Grâce à cette inspection, l'équipe pourra alors s'adapter en mettant en place des actions visant à améliorer la situation. Chacun de ces trois piliers possède ses propres temporalités. Chaque membre de l'équipe doit intégrer et traiter au filtre de son propre profil temporel ces temporalités.

Aux diverses réunions d'une gestion de projet traditionnelle, se substituent, dans la méthode scrum, un certain nombre d'évènements spécifiques appelés pratiques de management ou cérémoniaux.

Ainsi, vivre un projet scrum, c'est vivre dans un environnement où tout a une durée limitée (on parle de « boîte de temps » ou *time box*). Les réunions qui durent longtemps, comme on en rencontre dans certains projets classiques, sont à éviter. Il faut veiller scrupuleusement à ne pas dépasser la durée maximale allouée à chaque évènement. Cela peut avoir des conséquences dans le cas où certains membres de l'équipe éprouvent des difficultés à travailler dans des délais courts.

En somme, les travaux de recherche relatifs à l'agilité font ressortir les caractéristiques suivantes (tableau 6 ci-dessous) :

Tableau 6. Caractéristiques associées à l'agilité

Concept	Définition	Auteurs
Expérimentation	Test, acceptation de l'échec et capitalisation	Setili (2014)
Collaboration	Pluridisciplinarité et transversalité	Weick (1993) David (1996)
Itération	Visibilité immédiate des travaux réalisés, correction rapide des problèmes rencontrés	Martin (1991) Larman et Basili (2003)
Socialisation	Logique réseau : « liens forts » entre les acteurs	Whitworth et Biddle (2007) Desplats (2009)

A la lumière de ces caractéristiques on pourrait dire que, l'agilité est un concept finalement moins novateur que ce qu'il n'y paraît. Cependant, le management agile est d'abord un processus social qui met l'accent sur le comportement des individus (**Whitworth et Biddle, 2007**). En outre, l'agilité doit être porteur de sens (**Maitlis 2005 ; Rouleau, 2005 ; Autissier et Bensebaa, 2006**) pour les personnes qui l'expérimentent, sans quoi celles-ci n'adopteront pas le comportement adéquat pour assurer le succès des travaux.

Dans les processus de réalisation des projets, des actions sont déployées pour chercher à accroître l'adhésion et la participation des clients et /ou utilisateurs. Les changements sous-tendent très souvent des évolutions comportementales qui sont difficiles à évaluer (**Autissier et Moutot, 2013**). En effet, il est très délicat de jauger une évolution de comportements en raison de la dimension contextuelle de leur expression. Ainsi, la prise en compte du caractère social de la démarche agile est une des clés menant à son succès. A ce titre, cette structure influence le comportement des équipes dans la livraison de leurs projets, à la fois en tant qu'individus mais aussi entre individus et en tant qu'équipe comme entité unique.

3 L'agilité dans le management de projet : manager de nouvelles temporalités

Il existe un espace sur le plan académique dans lequel deux camps distincts s'affrontent : « *l'un traditionnel où la gestion des activités dans le cadre des projets est liée aux processus et au*

contrôle, et une vision émergente plus favorable au besoin de résoudre les incertitudes causées par les turbulences environnementales et les exigences changeantes, en utilisant la créativité, l'intuition et les connaissances tacites accumulées au fil du temps et par l'expérience » (Leybourne, 2009, p.520).

Notre recherche doctorale s'inscrit dans cette perspective émergente, pour laquelle « *les organisations agiles trouvent que les défis de l'incertitude soutenue sont relativement communs et que les changements non linéaires radicaux deviennent normaux* » (Alleman, 2002, p. 10). Bien que les projets soient généralement gérés en fonction du coût, des délais et du périmètre, c'est l'aspect temporel de l'exécution de ceux-ci qui fait souvent l'objet d'un examen minutieux, en particulier dans les environnements organisés et peu turbulents. Le temps notamment les délais étant l'un des facteurs clés de mesure de la réussite de la plupart des projets (Atkinson, 1999). Par délais, nous faisons référence à « *l'anticipation par les équipes de la fin plus ou moins imminente de leur projet* » (Bakker et al., 2012, p.3).

Un projet qu'il soit géré de manière « agile » ou « traditionnelle » est un point de rencontre entre différents individus, chacun ayant ses propres attributs temporels. Les membres du projet passent d'un projet à un autre et naviguent constamment entre des temporalités exogènes (planification, synchronisation, rythmes...) et des temporalités endogènes (temporalités psychologiques, sociales...). Cependant, à la différence des projets gérés avec des approches traditionnelles, les projets « agiles » ont une particularité. En effet, les tenants de cette démarche considèrent que le taux de réussite de tout projet dépend de l'implication active du client du début à la fin de celui-ci, mais aussi de l'adoption d'une pratique de travail itérative et progressive. Dès lors, le paradigme classique du management de projet devient quelque peu restrictif (Kanter, 2001 ; Leybourne, 2009). Trois concepts clés deviennent alors fondamentaux dans les approches agiles de projet : la créativité, l'intuition et le bricolage, tous trois liés étroitement au concept d'improvisation (Leybourne, 2009). D'autres auteurs plaident pour l'inclusion de quatre concepts supplémentaires : l'adaptation, la compression, l'innovation et l'apprentissage.

De même, il ressort que l'utilisation de pratiques agiles dans la gestion de projets organisationnels met en évidence de nouvelles temporalités qui sont courtes : boîtes de temps, symbolisées par des *sprints* (futur immédiat), réunions hebdomadaires de durée constante, rétrospectives (passé court)... Ces temporalités affectent la façon dont les individus interagissent au sein de l'équipe et organisent leur travail (McGrath et Tschan, 2004 ; Hernes et al., 2013). Dès lors, ces nouvelles temporalités, de l'ordre du vécu, jouent un rôle

majeur dans la façon dont les individus s'impliquent dans les projets et en tirent des enseignements (Simon et Tellier, 2016).

En définitive, bien que de nombreux facteurs puissent influencer sur le comportement des acteurs projets, les équipes qui ne parviennent pas à gérer les différences de perception des temporalités « agiles » peuvent souffrir de difficultés de collaboration.

4 Analyse de la mise en pratique de l'agilité dans les équipes des projets

Les recherches menées sur l'agilité se sont fortement multipliées ses dernières années notamment dans le secteur du développement de logiciel. Presque la quasi-totalité d'entre elles s'intéressent principalement aux méthodes « agiles » plutôt qu'à l'agilité en tant que « concept » et/ou « philosophie ». Les recherches dans ce domaine, le plus souvent descriptives, se sont attachées à décrire l'environnement dans lequel travaillent les équipes « agiles » et à analyser les effets d'usage de ces « méthodes » sur la productivité des équipes et sur l'organisation en général. Par ailleurs, des études comparatives ont cherché à distinguer les aspects spécifiques des projets « agiles » et « classiques », notamment leurs différences fondamentales (Dyba et Dingsoyr, 2008). Ces différences sont résumées dans le tableau 7 ci-dessous.

Tableau 7. Principales différences entre les approches traditionnelles et les approches agiles de gestion de projet

	Développement traditionnel	Développement agile
Hypothèse fondamentale	Les systèmes sont spécifiés et prévisibles. Ils sont construits grâce à une planification méticuleuse.	Les logiciels adaptatifs de haute qualité sont développés par des petites équipes selon les principes du Kaizen et des tests basés sur la rétroaction rapide.
Style de management	Commande et contrôle	Leadership et collaboration
Gestion des connaissances	Explicite	Tacite

Communication	Formelle	Informelle
Modèle de développement	Modèle de cycle de vie	Modèle de livraison évolutif
Forme/structure	Mécanique (bureaucratique avec une forte formalisation)	Organique (flexible et participatif encourageant la coopération)
Contrôle de la qualité	Une planification lourde et un contrôle strict. Des tests lourds et tardifs	Contrôle continu des exigences. Essais continus.

Source : Dyba et Dingsoyr (2008)

Le contenu du tableau 7 oppose deux philosophies du management de projet : l'une plus rigide avec une planification lourde et un attachement fort au formalisme de son fonctionnement ; l'autre plus flexible, basée sur la collaboration et un partage d'informations plus horizontal. L'agilité nécessite donc, surtout dans les organisations préétablies, un changement de culture d'entreprise, un nouvel état d'esprit qui place les individus et leurs interactions au centre des préoccupations managériales.

Notre recherche doctorale s'oriente plus sur la « philosophie agile » qui pose de façon centrale la question du sens collectif. Nous nous focaliserons dans cette partie sur quelques éléments fondamentaux de l'agilité en tant que philosophie : les pratiques de collaboration et de coordination (le développement itératif, l'implication du client et les réunions quotidiennes, les rétrospectives) et les outils de collaboration et de support au management (« *story board* », le « *product backlog* » et les outils d'analyse collective des causes de certains maux rencontrés dans le cadre d'un travail en équipe).

4.1 Les pratiques de collaboration et de coordination

L'un des points forts de l'agilité réside dans les valeurs et les principes de collaboration et de coordination entre les personnes au sein d'un écosystème donné (Weick, 1993). Les organisations agiles voient les individus, et la façon d'améliorer leur performance,

différemment. Alors que traditionnellement, des méthodologies rigoureuses sont conçues pour adapter les personnes au processus, les approches agiles quant à elles sont conçues pour capitaliser sur les expériences uniques de chaque individu et de chaque équipe : le processus est adapté aux personnes (**Highsmith, 2002**). Les organisations dites agiles se concentrent sur le développement des compétences individuelles et d'équipes, et sur la promotion d'un haut degré d'interaction entre les membres de l'équipe et les clients du projet et/ou utilisateurs basé sur une communication horizontale et régulière.

Ainsi, ces pratiques de collaboration et de coordination se fondent sur la démarche expérientielle réalisée à travers l'organisation d'ateliers participatifs et la pérennisation du mode collaboratif au sein et en dehors des projets d'une organisation notamment temporaire (**Vandangeon, 2015**).

4.2 Compétences individuelles dans un environnement agile

L'agilité considère les comportements individuels comme facteurs critiques du succès d'un projet (**Cockburn et Highsmith, 2001**). En effet, si les acteurs impliqués dans les projets sont compétents, l'utilisation des processus existants n'empêche en rien l'accomplissement de leur mission, dès lors qu'ils peuvent l'adapter en fonction de leur besoin. A contrario, s'ils ne sont pas assez bons, aucun processus ne résoudra le problème posé. Dans ce cas, les individus l'emportent sur les processus. Cependant, le développement de l'agilité requiert le soutien de la direction du projet car un manque de soutien peut empêcher les individus d'accomplir leur travail. La politique l'emporte donc sur les individus.

En effet, dans leur article de 2001 « *Agile Software Development : The People Factor* » **Cockburn et Highsmith (2001)** montrent que « *les personnes qui travaillent ensemble, avec une bonne communication et une bonne interaction, peuvent fonctionner à des niveaux sensiblement plus élevés que lorsqu'elles utilisent leurs talents individuels, et par conséquent, les équipes de projets agiles se concentrent sur l'amélioration des compétences individuelles et des niveaux de collaboration* » (**Cockburn et Highsmith, 2001, p.132**). Les compétences des individus incluent donc leurs savoir-faire, leurs connaissances et leurs attitudes.

4.3 Compétences des équipes agiles

Les équipes agiles se caractérisent par une auto-organisation et un haut degré de collaboration. Il est à noter que ces équipes ne sont pas sans chef, elles ont un leader, et s'organisent selon diverses configurations, pour s'adapter à leur environnement. L'agilité « *exige des équipes qu'elles soient axées sur la communauté, qu'elles aient une confiance et un respect mutuel, qu'elles aient un processus décisionnel collaboratif et rapide et qu'elles soient capables de gérer l'ambiguïté* » (Cockburn et Highsmith, 2001, p.132).

La capacité des équipes à collaborer et à communiquer est l'une des clés qui garantit la réussite des projets agiles. Le terme de collaboration peut avoir des significations différentes selon les individus. C'est pourquoi il est nécessaire de le définir dans le cadre de notre recherche. Ainsi, nous adopterons la définition proposée par Svensson et Höst (2005), selon qui, « *la collaboration consiste à travailler en équipe pour réaliser une tâche ou prendre une décision, et où plusieurs parties peuvent obtenir quelque chose de plus que ce que chacune d'entre elles aurait obtenu séparément* » (Svensson et Höst, 2005, p.490). La collaboration est donc une interaction communicative, où la notion de confiance est considérée comme un facteur de réussite essentiel. Cette confiance est acquise lorsque les objectifs mutuels sont atteints et que les acteurs impliqués peuvent compter les uns sur les autres notamment sur le fait que les activités communes seront réalisées comme convenu (Blomqvist et al., 2005 ; Svensson et Höst, 2005). Ainsi, une confiance accrue est généralement le signe d'une meilleure collaboration.

Quant à la communication, elle est vue comme étant l'envoi et la réception d'informations (Cockburn et Highsmith, 2001). Dans la pratique, elle est matérialisée par un ensemble d'artefacts (« *story-cards* », « *story-board* », etc.), de cérémoniaux (réunions quotidiennes, rétrospectives, etc.) et d'outils (Courbe d'humeur, réunions sur la cohésion d'équipe avec l'utilisation de l'arbre à personnage, le lego4scrum, l'histogramme d'émotions, etc.).

Les praticiens du management, notamment les inventeurs de l'agilité, estiment que les problèmes majeurs rencontrés dans un projet de développement sont souvent dus à un manque de communication au niveau de l'équipe. De ce fait, afin de garantir la fluidité de la communication et palier les rétentions d'informations, ils privilégient les rencontres fréquentes entre les membres de l'équipe à travers les cérémoniaux susmentionnés, et avec le client en vue de favoriser les *feedbacks* et des ajustements continus. La communication permanente entre les

membres de l'équipe et la création d'un environnement informatif permettent d'une part, de réduire le plus possible la documentation et d'autre part, de clarifier les besoins réels du client.

4.4 Le développement itératif et incrémental

Le développement itératif en agilité consiste à découper un projet en un certain nombre de cycles, ou itérations, au cours desquelles on prévoit de répéter les mêmes activités. Des articles, notamment celui de **Basili et Turner (1975)**, ont tenté de montrer les avantages liés à ce type de développement bien longtemps avant la formalisation du manifeste agile en 2001. Les courtes itérations permettent d'avoir un *feedback* sur l'état d'avancement du projet limitant ainsi les risques de l'« effet tunnel » et les problèmes de qualité et d'adéquation dus au changement rapide de l'environnement. Cette nécessité de procéder par étapes successives avec des itérations de très courte durée est décrite dans un rapport sur le développement itératif et incrémental de logiciels rédigé par **Gilb en 1978** et repris par **Larman et Basili (2003)** : « *un système complexe sera plus efficace s'il est mis en œuvre par petites étapes et si chaque étape comporte une mesure claire de réussite ainsi qu'une possibilité de retour en arrière vers une étape précédente réussie en cas d'échec. Vous avez la possibilité de recevoir un retour d'information du monde réel avant d'investir toutes les ressources prévues pour un système, et vous pouvez corriger les éventuelles erreurs de conception* » (**Larman et Basili, 2003, p.50**).

L'intérêt de ce type de développement est double : il permet une grande réactivité et surtout de bénéficier des avantages certains du développement rapide. En effet, dans une économie de concurrence, les entreprises modifient leur système productif pour réduire les délais de mise sur le marché en se conformant au « *time to market* » et gagner en réactivité. L'organisation peut rapidement reconfigurer ses ressources de production et répondre de manière efficace aux exigences des consommateurs (**Bach et al., 1992 ; Garel, 2003**). Ainsi, le développement itératif et incrémental encourage la collaboration entre une équipe et ses clients (**Cockburn et Highsmith, 2001 ; Svensson et Höst, 2005**), facilite le suivi du projet (**Begel et Nagappan, 2007**), constitue une opportunité d'apprentissage organisationnel (**Bahli et Zeid, 2005 ; Karlström et Runeson, 2005**) et permet de répondre aux demandes évolutives des clients (**Sutherland et al., 2007**). D'ailleurs, pour certains praticiens, les itérations fréquentes, combinées à la participation active du client, contribuent à d'excellents résultats (**Middleton et al., 2005**).

4.5 L'implication du client et/ou des utilisateurs

La collaboration avec les clients se trouve au cœur du manifeste « agile » (Abrahamsson et al., 2002). Les clients sont impliqués dans la réalisation de leur propre projet et font partie de l'équipe agile. Ils semblent apprécier leur participation active aux projets (Ilieva et al., 2004). Pour une bonne collaboration, la maîtrise des temporalités du client d'une part et son acculturation à l'agilité d'autre part s'avèrent indispensables.

Le concept d'équipe « agile » consiste en ce que les personnes occupant différents postes dans une organisation communiquent régulièrement entre elles, s'auto-organisent et s'ajustent mutuellement en fonction de l'avancement du projet. Or, lorsque les équipes recourent à des prestataires externes et à des acteurs métiers intervenant temporairement sur les projets, le principe de collaboration visé par les praticiens de l'agilité perd quelque peu de son efficacité.

Face à ce manque d'efficacité résultant de certaines interactions entre les membres de l'équipe « agile » et des intervenants temporaires au projet, des solutions ont été proposées par les praticiens (découpage du projet en sous-projets dont le résultat peut être visible rapidement : le principe du Produit Minimum Viable (MVP), réduction de la taille des équipes, etc.). La mise en place de ce mode de fonctionnement dans les organisations préétablies reste néanmoins complexe (Svensson et Höst, 2005) et manque parfois de structure.

4.6 Les réunions quotidiennes

Pour ce qui est des pratiques de coordination et de collaboration dans le management agile, les réunions quotidiennes (*daily meeting*) sont des cérémoniaux qui permettent de renforcer la communication et le travail collaboratif (Svensson et Höst, 2005), le partage d'informations (Melnik et Maurer, 2002) et la résolution collective des problèmes (Robinson et al., 2007). Selon certains praticiens du management, les réunions quotidiennes permettent de connaître rapidement l'avancement du projet et assurent un meilleur contrôle de celui-ci en temps réel (Paasivaara et al., 2009). En effet, la communication en face à face occupe une place centrale dans les approches agiles de management. Les échanges fréquents entre les membres d'une même équipe semblent faciliter et accélérer le transfert des idées et des informations. Dans cette perspective, les équipes de taille réduite sont privilégiées car elles constituent un cadre idéal pour communiquer en direct (Svensson et Höst, 2005 ; Petersen et Wohlin, 2009a) réduisant

ainsi la documentation inutile (**Petersen et Wohlin, 2009b**). Certains auteurs ont précisé que les développeurs s'appuient fortement sur la communication directe, informelle pour corriger les erreurs et les mauvaises prévisions (**Herbsleb et Grinter, 1999**). Ce type de communication directe et informelle se retrouve aussi dans les organisations hors secteur logiciel et fonctionnant en mode agile (**Svensson et Höst, 2005**).

Dans cette perspective, différents facteurs affectant la communication au sein d'une équipe « agile » ont été identifiés (**Ambler, 2002**) : la proximité physique (les personnes travaillant ensemble dans un même espace géographique peuvent communiquer plus facilement), la proximité temporelle (les décalages horaires peuvent entraver la communication), le moral de l'équipe (la communication et le partage d'information sont plus efficaces lorsque le moral des membres d'une équipe de développement est élevé), la multiplicité des outils technologiques pouvant compliquer la communication et enfin l'anxiété (certaines personnes préfèrent communiquer par téléphone ou en face-à-face pendant que d'autres privilégient la communication par mail).

Toutefois, certains praticiens ont souligné la rigueur et la discipline qu'exigent les réunions quotidiennes : respect des horaires de la réunion, disponibilité des personnes (**Begel et Nagappan, 2007**). De même, ces réunions sont difficiles à implémenter au sein des équipes de grande taille (**Cockburn et Highsmith, 2001 ; Begel et Nagappan, 2007**) et dispersées géographiquement (**Kircher et al., 2001**). Une forte synchronisation au niveau des équipes s'avère indispensable ainsi qu'une infrastructure technologique de qualité, favorisant la communication et les échanges à distance (**Jensen et Zilmer, 2003 ; Braithwaite et Joyce, 2005**).

En somme, les réunions qu'elles soient quotidiennes, hebdomadaires ou mensuelles sont des moments d'interactions entre les membres de l'équipe agile de projet. Au cours de ces réunions, différents types de comportements individuels ou collectifs peuvent apparaître. Des comportements qui peuvent être source d'incompréhensions et de blocage et générer parfois même des conflits (conflits de tâches, interpersonnels...).

Tableau 8. Problèmes majeurs rencontrés dans le management agile de projet

Problèmes majeurs rencontrés	Conséquences	Références académiques
Différence de fuseaux horaires	Équipes asynchrones	<ul style="list-style-type: none"> - Hersleb et Grinter (1999) - Kircher et al., (2001) - Yap (2005) - Smits (2007)
Infrastructure technique	Manque d'outils collaboratifs virtuels et multiplicité d'outils de communication	<ul style="list-style-type: none"> - Kircher et al., (2001) - Paasivaara, Durasiewicz et Lassenius (2008)
Différences culturelles	<ul style="list-style-type: none"> - Barrière de langue - Vision non partagée - Valeurs culturelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Poole (2004) - Yap (2005) - Layman et al., (2006) - Herbsleb et Moitra (2001) - Yap (2005) - Sutherland, Blount et Puntikov (2007) - Paasivaara, Durasiewicz et Lassenius (2008) - Cristal, Wildt et Prikladnicki (2008)
Client virtuel	Manque de communication en face à face	<ul style="list-style-type: none"> - Kircher et al., (2001) - Simons (2002) - Jensen et Zilmer (2003) - Yap (2005)

Management de projet	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de contrôle managérial - Difficultés de synchronisation entre les différents sites 	<ul style="list-style-type: none"> - Kircher et al., (2001) - Hersleb et Grinter (1999) - Sutherland, Blount et Pountikov (2007)
----------------------	--	---

Source : Thèse de Carine Khalil (2011)

Le travail à distance avec des équipes qui n'œuvrent jamais dans le même espace géographique ou très rarement, pose un défi au management agile. En effet, le manque d'interactions est considéré comme un obstacle auquel sont confrontées les équipes « agiles » (**Braithwaite et Joyce, 2005 ; Sutherland et al., 2007 ; Paasivaara et al., 2009**). Outre cette distance physique, d'autres facteurs semblent entraver la communication et les échanges entre les membres des équipes « agiles » qui travaillent dans des espaces géographiques distincts. C'est le cas notamment des différences culturelles. En effet, ces différences qui relèvent principalement des barrières de la langue et des normes culturelles, peuvent entraîner des incompréhensions et des conflits entre les acteurs projets (**Sutherland et al., 2007 ; Paasivaara et al., 2009**). De ce fait, le contrôle managérial des différents groupes devient une activité difficile à gérer (**Simons, 2002 ; Sutherland et al., 2007 ; Paasivaara et al., 2009**).

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Dans ce deuxième chapitre nous avons mis en évidence le caractère naissant des travaux sur l'agilité. Cette situation est illustrée dans la littérature par une grande diversité de définitions. Autant de conceptions du concept d'agilité qui nous incitent à proposer une définition qui sera le fil conducteur de notre recherche doctorale.

Aussi, ce chapitre nous a fait comprendre que, malgré un intérêt croissant à la fois des chercheurs et des praticiens pour l'agilité, ces dernières années, rares sont les études qui abordent vraiment les niveaux méso et micro de ce concept. En ce sens, l'interaction entre les structures temporelles d'un projet agile et les attributs temporels individuels des acteurs projets constitue une lacune fondamentale.

Par ailleurs, ce chapitre nous a donné l'occasion de mettre en évidence les structures temporelles d'un projet agile : les cérémoniaux, les pratiques de collaboration et de coordination, etc. il a aussi permis de se rendre compte que, dans sa dimension sociale, l'agilité s'intéresse à la psychologie et caractéristiques amenant à déclencher certains comportements particuliers chez certains individus.

Enfin, comme le soulignent **Lundin et Söderholm (1995)**, et comme nous l'avons noté dans les sections précédentes, nous retiendrons que les projets qu'ils soient agiles ou traditionnels sont normalement conçus, afin d'accomplir un objectif ou une tâche particulière. L'équipe se forme alors autour de la tâche à accomplir et du temps disponible, se concentrant ainsi sur les individus en tant que ressources avec des conceptions, des attitudes et des comportements différents face aux événements.

CHAPITRE 3

TEMPS ET TEMPORALITES DANS LES PROJETS ORGANISATIONNELS

L'examen des chapitres précédents a montré que le projet est soumis à des fortes contraintes temporelles. Dans les projets organisationnels, ces contraintes temporelles multiples sont souvent assimilées au temps objectif qui a structuré pendant plus de deux siècles les développements de la physique, et correspond pour l'essentiel, aujourd'hui encore, à la façon dont l'Homme occidental pense le temps. Un temps mesurable et infiniment divisible : l'horloge, la montre, le chronomètre, l'agenda, etc. Ce temps de l'horloge « *règne aujourd'hui plus que jamais sans partage sur une société, dont les individus acceptent sans résistance aucune, l'arbitrage et la rigueur institutionnalisée, de telle sorte qu'ils portent au poignet la montre indispensable, instrument et symbole de leur asservissement* » (Gossin, 1996, p.49).

Au-delà de cette conception universaliste du temps, nous pouvons noter dans les projets organisationnels, l'existence de temps socio-culturels et psychologiques, qui eux, possèdent une épaisseur qualitative. Produits des croyances et des coutumes, ces temps se conjuguent au pluriel, tant il est vrai que les normes et les mesures peuvent varier d'un espace à l'autre (Lallement, 2008). Ils sont subjectifs, relatifs et vécus individuellement et collectivement.

Dans ce chapitre, le but est de mettre en lumière ces différentes conceptions du temps. Il s'agit tout d'abord de montrer comment les différentes conceptions du temps s'articulent dans les projets organisationnels, en mettant en évidence leur impact sur les attitudes et les comportements des acteurs projets. Ensuite, lever l'ambiguïté existante entre la notion de « temporalités » et celle du « temps » qui l'englobe. Concrètement, il s'agit de montrer qu'au-delà des minutes, des heures et des jours, des temps vécus existent. Des temps « *qui ont en commun d'apparaître, de durer et de disparaître, c'est-à-dire de passer, mais chacun selon ses caractéristiques propres, qui ne ressemblent pas à celles du temps de l'horloge* » (Grossin, 1996, p.38).

L'objectif de ce chapitre n'est pas de faire une histoire du temps. Toutefois, pour la lisibilité de notre recherche doctorale, ainsi que pour la clarté des propos ainsi exprimés, il nous paraît judicieux de détailler cette notion, certes abstraite mais fondamentale. Pour ce faire, nous

essayerons d'identifier les différentes temporalités d'un projet organisationnel, autrement dit, de le caractériser temporellement.

A ce stade, il est nécessaire d'établir une distinction entre les notions de « temps » et de « temporalités », utile à la compréhension de ce chapitre. En effet, depuis le 16^{ème} siècle, ces deux notions ont été indistinctement utilisées dans les travaux philosophiques et scientifiques sans pour autant apporter une véritable distinction entre elles, tant au niveau de leur définition qu'à celui de leur implication dans la compréhension des phénomènes étudiés (**Iparraguirre, 2016**).

Ainsi, en accord avec **Mercure (1995)**, nous retiendrons généralement la notion de « temps » pour qualifier le temps physique (homogène, linéaire, mesurable...). Le terme de « temporalités » sera mobilisé lorsqu'il sera fait référence à la réalité des temps vécus par les acteurs individuellement et collectivement. A cet égard, le concept de temporalité entend rendre compte de la diversité des temps vécus par les individus et les groupes selon que ces temps soient agis ou représentés (**Dubar et al., 2017**).

1 Le temps : une idée omniprésente et insaisissable

« Le temps est un système fondamental de la vie culturelle, sociale et personnelle des individus. Rien ne se produit en dehors d'un cadre de temps donné » (**Hall, 1984, p.11**).

La question du temps a été abordée dans plusieurs disciplines, notamment en économie (**Loewenstein et Prelec, 2019 ; Lovallo et Kahneman, 2000**), en psychologie (**Piaget, 1967 ; Cottle, 1976 ; Nuttin et al., 1983 ; Lewin, 1943**) et en sociologie (**Zerubavel, 1981 ; Sorokin et Merton, 1937 ; Halbwachs, 2006**). Du point de vue des sciences de gestion, « *la question du temps et des temporalités a été simplement soit occultée ou, soit, lorsqu'elle était soulevée, appréhendée sous un angle instrumental : un outil de coordination des individus et des tâches, des organisations et des marchés* » (**Aurégan, 2009, p.21**).

Ainsi, nous pouvons dire que le « temps » est une dimension fondamentale du management (**Reinecke et Ansari, 2015 ; Chen et Miller, 2011**). Il a une histoire dans laquelle se conjuguent les rythmes individuels, familiaux et collectifs (**Lagarde, 2003**). Il fournit le contexte dans lequel les individus interprètent des expériences de travail passées, actuelles et anticipées (**Shipp et Cole, 2015**). Les travaux de **Lajous (2015)** repris dans la HDR de Goy (2018) résume les supputations autour de la notion du temps en quatre principales visions : « *Kairos (le temps de l'opportunité, du moment à saisir pour agir juste à temps); Skolé (le temps libre, celui de la réflexion, de l'apprentissage); Diatribé (le temps du débat, de l'échange et du partage d'idées); Chronos (le temps linéaire, répétitif, chronométrique qui détermine les saisons, les heures, les minutes et les secondes, les nuits et les jours)* » (**Goy, 2018, p.19**).

Les individus ont donc un rapport au temps singulier, mais s'inscrivent dans un temps universel en référence au temps de Newton. Cette notion du temps est utilisée à longueur de journée à travers des expressions comme : « le temps c'est de l'argent », « je n'ai pas le temps », « quand j'aurais le temps », à tel point qu'on a souvent l'impression de ne pas avoir le temps, que le temps passe toujours trop ou pas assez vite, selon les circonstances. Pourtant, il a très souvent été négligé dans l'analyse organisationnelle (**Ancona et al., 2001**). Ce temps linéaire qui passe, et qui semble être irréversible, est de toute évidence essentiel pour évaluer la façon dont les individus se synchronisent, planifient des activités, les coordonnent et allouent des ressources temporelles liées aux projets.

Cette notion de « temps » et celles des « temporalités » peuvent être individuelles, collectives, construites, libres et contraintes. De ce fait, l'être humain s'est toujours efforcé de les décrire, de les mesurer à défaut de réussir à pleinement les comprendre. Dans cet effort de compréhension de ces notions, plusieurs conceptions ont émergé dans la littérature qui traite des organisations et des projets (**Goddard, 2001**). C'est le cas notamment du temps d'entraînement qui est emprunté à la biologie et à la physique, qui décrit la manière dont les acteurs ajustent la phase et/ou la périodicité de leur comportement pour s'aligner sur d'autres entités (**Ancona et Chong, 1996**) ; du temps d'interaction, et plus généralement, du temps de projet, etc. Ces différents types de temps expliquent par exemple comment certains individus gèrent des situations de travail parfois répétitives, et comment à certaines périodes de la journée, ils s'organisent pour se parler, sympathiser, comparativement aux périodes où ils travaillent sans arrêt (**Perlow, 1999 ; Hernes et al., 2013**).

Cette dichotomie qui considère le temps comme quantitatif ou qualitatif a longtemps caractérisé la littérature en sciences sociales (**Orlikowski et Yates, 2002**). Ces types de temps sont sans

doute très importants, et dans une certaine mesure se mêlent, s'entremêlent, se conditionnent, se répercutent les uns sur les autres au sein des organisations et des projets (**Hernes et al., 2013**), et par conséquent, rythment la vie quotidienne au travail.

En somme, pour aborder cette notion de temps qui semble être au cœur des projets organisationnels, nous allons mettre en lumière quelques-unes de ces conceptions. En effet, deux approches du temps semblent *a priori* s'opposer : celle d'un temps quantitatif (ou objectif) indépendant des événements, et celle d'un temps qualitatif (ou subjectif ou encore socialement construit) constitué par les événements de la vie quotidienne.

2 Le projet : une interaction de temporalités multiples

Toutes les actions organisationnelles sont situées dans des dimensions spatio-temporelles. Ces temporalités peuvent être objectives, subjectives et/ou historiques. Un exemple de temps à la fois historique et objectif est celui de Chronos ou temps d'horloge, un concept qui a évolué avec le développement de la société capitaliste et sur lequel sont basées les sociétés occidentales industrialisées contemporaines (**Lee et Liebenau, 1999**). Ce temps des horloges permet de détacher le moment présent du passé et du futur, et de considérer les phénomènes comme des entités distinctes, stables et isolables, indépendantes et émancipées des événements (**George et Jones, 2000 ; Reinecke et Ansari, 2015 ; Thompson, 1967**). Comme alternative au temps de Chronos, qui semble être au cœur des organisations, certains chercheurs soutiennent que, pour une meilleure compréhension des structures temporelles à l'œuvre dans celles-ci et des comportements des acteurs, l'étude des temporalités doit prendre en compte les temps subjectifs (temporalités sociales et psychologiques) (**Bluedorn et Denhardt, 1988 ; Bluedorn et al., 2011 ; Lee et Liebenau, 1999**). En effet, le concept de temps des horloges est une notion très limitée et trop simple pour comprendre les phénomènes organisationnels (**Lee et Liebenau, 1999**). Ainsi, la prise en compte des temps subjectifs devient alors essentielle pour saisir la dynamique d'ensemble.

De cet état de fait, les questions liées au temps deviennent centrales dans le management classique (**Nordqvist et al., 2004**), et maintenant dans le « management agile » de projet où les temporalités sont considérées comme essentielles.

Dans cette partie, il sera question de décrire ou de caractériser ces différents concepts afin de mettre en lumière toute la complexité temporelle d'une organisation temporaire.

2.1 Le temps du projet : une approche objective du temps

Pour coordonner les activités et les tâches dans un projet, les gestionnaires utilisent des calendriers, des modèles de séquençage et des délais explicites. En effet, les délais et le caractère temporaire des projets qui en résulte sont les notions centrales autour desquelles les équipes projets sont généralement formées, et l'achèvement des tâches dans le respect du calendrier établi est l'une des mesures qui permet d'évaluer la réussite du projet (**Nordqvist et al., 2004, Bakker et al., 2012**).

Dans le cadre du management classique de projet, pour influencer sur la coordination, les responsables projet (le chef de projet, par exemple) établissent donc des calendriers et allouent des ressources temporelles au sein et entre les sous-unités du projet de sorte que les interdépendances (entre les tâches et les individus) puissent être orientées de manière rationnelle. Cela permettra de minimiser les conflits qui peuvent naître au fil du temps. Ces calendriers sont susceptibles d'être des éléments particulièrement saillants de la représentation partagée par l'équipe de son travail (**Nordqvist et al., 2004**). Ils remplissent de nombreuses fonctions pour les acteurs projet, ils réduisent notamment l'incertitude quant au moment où des activités interdépendantes seront accomplies.

Un projet est le réceptacle de différents individus ayant chacun une personnalité temporelle⁹ qui lui est propre. Cette personnalité temporelle est forgée entre autres par le milieu social (des rites et coutumes) et les expériences passées des individus. Toutefois, le projet est aussi soumis à un temps physique que chaque acteur est tenu de respecter pour que les objectifs fixés au préalable soient atteints : c'est le temps objectif ou temps de l'horloge.

Depuis la gestion scientifique de **Taylor (1911)**, le concept de temps objectif est devenu une norme dans la société industrielle moderne. Il définit une vue du temps qui est linéaire, qui règle aussi bien les activités productives que les activités privées (**Aurégan, 2009**). Il est unidirectionnel, homogène, il progresse du passé au présent vers le futur, et il est le même pour

⁹ Nous considérons une personnalité temporelle comme étant l'ensemble des attributs temporels qui font qu'un individu donné est différent d'un autre dans sa manière de se représenter le temps.

toutes les situations et pour tous les individus (**Shipp et Cole, 2015**). Ce temps physique considéré comme « indépendant de l'homme » (**Clark, 1990**) renvoie au temps des horloges (codification du temps qui passe). Il est mesurable (mois, jours, heures...), et est symbolisé dans les projets par des agendas, et des délais qui peuvent avoir une incidence notable sur le traitement de l'information, et sur les processus de prise de décision et d'apprentissage (**Butler, 1995**). En effet, le traitement de l'information est une caractéristique importante du projet dans la mesure où il est lié aux tâches sur lesquelles travaillent les équipes projets. L'information, et la façon dont les équipes la traitent, a un impact sur les attitudes des membres de l'équipe (**Griffin et al., 2002**). Une distinction courante dans le traitement de l'information est celle entre le traitement heuristique et le traitement systématique. En effet, le traitement systématique implique un effort plus large pour évaluer et comprendre l'information, tandis que le traitement heuristique implique l'utilisation de règles de décision simples pour former des jugements (**Waller et al., 2002**).

L'une des conditions qui incite au traitement heuristique par opposition au traitement systématique est la contrainte de temps : des ressources temporelles insuffisantes amènent les individus à traiter l'information de manière heuristique plutôt que systématique (**Ratneshwar et Chaiken, 1991**). En effet, la pression du temps empêche une élaboration cognitive approfondie et la sélection des informations (pour réduire la complexité de la situation à un niveau gérable) et accélère le traitement. Par conséquent, les équipes projets disposant d'un délai plus court sont plus susceptibles de traiter les informations de manière heuristique, par rapport aux équipes projets disposant d'un délai plus long. En d'autres termes, les délais courts peuvent conduire à se concentrer sur l'action immédiate et sur l'achèvement de la tâche, ce qui peut créer un sentiment de « hâte » qui favorise un traitement heuristique de l'information.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'organisation des tâches, le but est de spécifier la date de réalisation d'une activité ou d'une tâche, de définir la date de début et de fin de chaque activité et de chaque tâche (la planification), et de préciser le moment où il faudra passer à l'étape suivante (la synchronisation). Dans les projets agiles, les temps de synchronisation sont les réunions quotidiennes (*daily meeting*) d'une durée maximale de 15 minutes.

Les problèmes de synchronisation les plus aigus comprennent les échelles temporelles, la durée, le taux et la planification (**George et Jones, 2000 ; Mitchell et James, 2007 ; Zaheer et al., 1999**). Les échelles de temps sont la « *taille des intervalles temporels, qu'ils soient objectifs ou subjectifs, utilisés pour construire ou tester la théorie sur un processus, un modèle, un phénomène ou un événement* » (**Zaheer et al., 1999, p.725**). La durée elle, fait

référence à l'intervalle de temps pendant laquelle un événement dure dans un état stable, alors que le taux se réfère à la vitesse à laquelle les phénomènes changent (**George et Jones, 2000**).

Quant à la planification, qui symbolise l'ultime problème du temps objectif, elle est l'emplacement (heure et jour) d'un événement sur calendrier, ce qui permet de mettre en place des limites temporelles pour les événements et rendre *in fine* les actions prévisibles (**Schriber et Gutek, 1987**). La planification est particulièrement importante lors de la synchronisation des tâches ou des individus (**McGrath et Tschan, 2004**). Elle peut être soit le processus par lequel les individus gèrent plusieurs tâches et / ou activités selon un schéma prévisible (comportements monochroniques ou polychroniques), soit le processus par lequel les individus coordonnent leurs efforts entre eux (**Shipp et Cole, 2015**).

Les individus, les groupes d'individus et les organisations permanentes et temporaires peuvent donc adopter un style temporel particulier en fonction de leur situation. Par exemple, dans une organisation adoptant un style temporel spasmodique, les gestionnaires influencent le rythme du changement pour le rendre soit plus rapide, soit plus lent grâce à l'innovation (**Butler, 1995**).

Ainsi, ce temps infiniment divisible permet aux entreprises d'organiser le travail en unités de temps (**Wallace, 1997**), avec des échéances et des délais à respecter. Ce temps de l'horloge permet donc de contrôler les individus dans leur gestion du temps, le rythme des activités, la coordination, l'état d'avancement des projets à travers des « *deadline* », etc.

La nécessité de la planification, de la synchronisation, de l'allocation des ressources temporelles est donc liée à la volonté du responsable de projet de réduire l'incertitude, l'ambiguïté des rôles, les conflits et la charge de travail.

Par ailleurs, l'existence des délais, peut être une source de motivation pour les équipes impliquées dans les projets, et cette motivation s'intensifie au fur et à mesure que l'échéance approche (**Bouffard et al., 1983**). Toutefois, cette pression temporelle liée parfois à l'urgence de réaliser une activité et/ou une tâche, combinée à une certaine ambiguïté dans les rôles, et quelques fois à des conflits, constitue une source importante de stress, qui peut avoir des répercussions psychologiques importantes sur les acteurs, dont les conséquences éventuelles sont le « syndrome d'épuisement professionnel » (« *burnout* »). A contrario, l'absence de contraintes temporelles peut conduire les membres de l'équipe projet à s'intéresser à des activités en dehors du projet, voire à l'indifférence (**Nordqvist et al., 2004**). Dès lors, il est important de saisir la manière dont les acteurs impliqués dans les projets perçoivent et se comportent face au temps objectif du projet « agile ». En effet, plusieurs études suggèrent que

la perception du temps par les acteurs projets a des effets directs sur les processus internes de l'équipe et que cette perception peut impacter la dynamique d'ensemble (**Waller et al., 2002**). En particulier, les travaux de **Perlow (1999)** indiquent que la façon dont les individus perçoivent et utilisent le temps peut conduire à des perceptions collectives de « disette de temps » qui peuvent influencer le comportement collectif.

L'hégémonie du temps des horloges (notamment dans la société occidentale) a tendance à éclipser les conceptions alternatives telles que le temps qualitatif, souvent associées à des approches processuelles et à des orientations temporelles orientales (**Chen et Miller, 2011 ; Reinecke et Ansari, 2015**). En conséquence, dans un projet utilisant des méthodes de management classique ou des pratiques agiles, la perception des différentes composantes du temps objectif évoquées ci-haut peut avoir un impact sur la réalisation d'une activité ou d'une tâche donnée, et même un impact psychologique sur les individus concernés. Cela est d'autant plus visible aujourd'hui que les individus, en plus des temporalités traditionnelles des organisations, sont confrontés à des nouvelles temporalités (instantanéité, simultanée, immédiateté...) que nous appellerons « postmodernes » (**Boutinet, 2012**). Face à ce choc de temporalités dans les projets organisationnels impliquant plusieurs acteurs qui ont chacun leur propre vécu du temps, en termes de représentations, d'impératifs, d'organisation, etc., la réponse à la question suivante nous paraît alors fondamentale dans la compréhension de la dynamique de groupe : comment les individus se projettent-ils et planifient-ils leur avenir dans un horizon temporel qui se contracte et s'estompe ?

Pour répondre à cette question, nous faisons le choix de nous intéresser à la dimension interne du projet (planification des activités dans le temps, synchronisation ou coordination des activités et / ou des tâches, allocation des ressources temporelles, etc.). En effet, selon cette approche, le temps est non seulement quantitatif (délai, jalons, échéances...), mais aussi qualitatif (social, culturel et psychologique) à travers la perception et le vécu des acteurs projets.

2.2 Le temps psychologique : une approche subjective du temps

Le temps en psychologie est un champ de recherche très étendu, tant les aspects abordés sont nombreux : le degré de polychronicité (**Bluedorn et al., 1992 ; Slocombe et Bluedorn, 1999 ; Sirén et al., 2020**), l'orientation temporelle (**Twenge et al., 2003 ; Ebert et Prelec, 2007 ; Bakker et al., 2012**), la perspective temporelle (**Hall, 1983 ; Nuttin ; 1985 ; Bluedorn et**

Denhardt, 1988 ; Zimbardo et Boyd, 1999), l'urgence temporelle (**Friedman et Rosenman, 1974 ; Rastegary et Landy, 1993 ; Waller et al., 2020**). Pourtant, cette composante du temps a reçu très peu d'attention dans la littérature managériale (**Shipp et Cole, 2015**).

Dans la littérature, ces quatre variables sont identifiées comme étant des différences individuelles stables (**Bakker et al., 2012 ; Sirén et al., 2020**). Des recherches antérieures ont démontré que les équipes projets temporaires ont une orientation à court terme et se concentrent sur les livrables immédiats. Cependant, l'orientation temporelle d'une équipe formée autour d'un projet est subjective et malléable (**Ebert et Prelec, 2007**) car « *les évènements futurs ont un impact sur le comportement actuel dans la mesure où ils sont effectivement présents au niveau cognitif du fonctionnement comportemental* » (**Bakker et al., 2012, p.3**).

En effet, nous ne savons que très peu de choses sur le passage du temps perçu comme une construction psychologique, sur son rôle dans les projets organisationnels, et nous manquons d'éléments pour appréhender la façon dont les individus utilisent les expériences passées, anticipent leurs futures expériences de travail pour donner un sens au moment présent (*Ibid.*).

Le temps psychologique est défini « *comme une vue du temps où les pensées peuvent se déplacer entre le passé, le présent et le futur dans n'importe quelle direction ; hétérogènes, certains moments passent plus vite que d'autres* » (**Shipp et Fried, 2014**). Ainsi, l'individu ayant une vision cyclique du temps considère que les évènements se reproduisent avec une certaine régularité. Celle-ci donne au temps un caractère immuable (un éternel présent). Dans cette vision, « le temps est dans les évènements, et les évènements sont définis par les membres de l'organisation et / ou du projet » (**Biesenthal et al., 2015**).

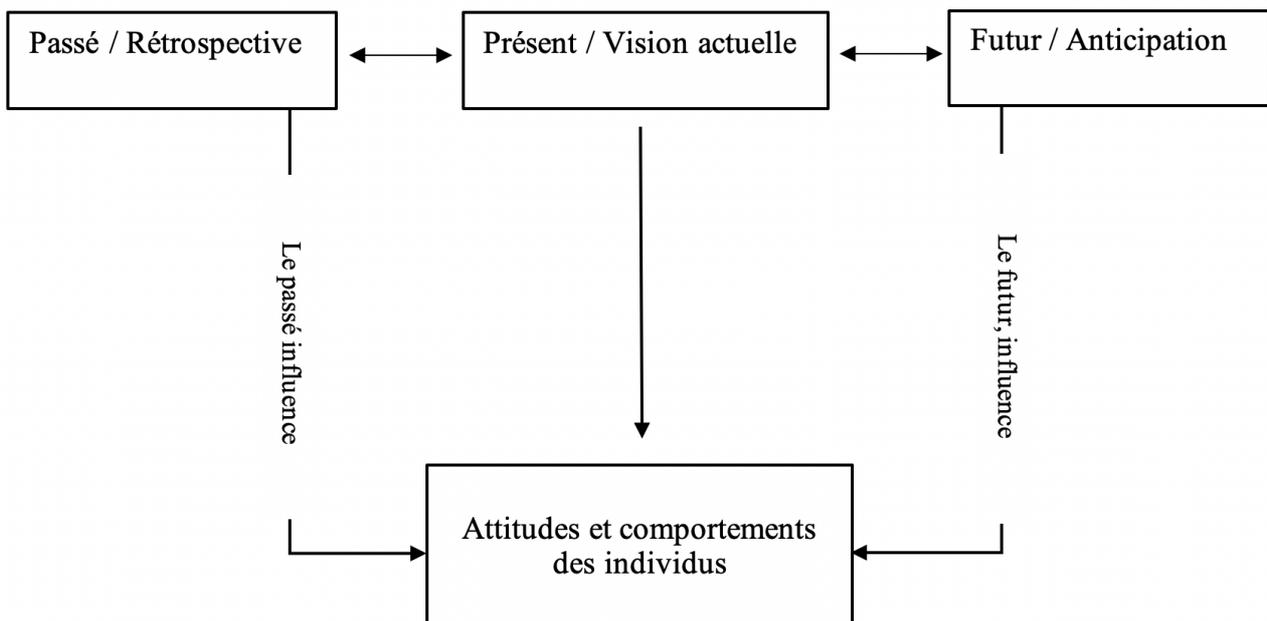
Les premières études sur le temps **Lewin (1943)** soulignent que le comportement des individus est fonction de leur personnalité et de leur environnement, tout en insistant sur l'importance du contexte et sur le fait que le passé et l'avenir influencent le comportement actuel. En d'autres termes, le comportement d'un individu à un moment donné dépend non seulement de la situation qu'il vit dans le présent, mais aussi de ses désirs, de ses objectifs et de ses souvenirs (**Lewin, 1997**).

Ainsi, le niveau de congruence entre passé, présent et futur définit la façon dont les acteurs appréhendent le futur. Cette congruence est nettement amoindrie dans nos sociétés actuelles qui vivent ce temps spasmodique (**Butler, 1995**) évoqué ci-haut, une temporalité « *élastique où le présent est vécu à travers les évènements qui sont irréguliers, très nouveaux, mobiles...Une temporalité où les mémoires et les horizons peuvent être longs ou courts selon les exigences du*

moment » (Butler, 1995, p. 935). Cette expérience du temps compose avec une vision du passé codifiée de manière très hétérogène et avec une vision du futur sur laquelle les acteurs ont du mal à se projeter.

Cette vision psychologique du temps est axée sur la façon dont les connaissances des individus sur le passé (les rétrospections) et l'avenir (les anticipations) peuvent affecter les attitudes et les comportements des acteurs projet et *de facto* les résultats d'un projet.

Figure 7. Influence des cadres temporels sur les attitudes et les comportements



Source : Shipp et Jansen (2011)

Par ailleurs, dans la lignée de **Lewin (1943)**, certains travaux ont observé que, suivant leur orientation temporelle, les individus privilégient les comportements prudents ou risqués. L'orientation vers le futur est associée à une grande volonté de prise de risque (**Björgvinsson et Wilde, 1996 ; Strathman et al., 1994**) tandis que l'orientation vers le présent « fataliste » conduit à un phénomène de myopie temporelle qui induit des comportements prudents (**Becker et Murphy, 1988**).

Quant au degré de polychronicité (**Bluedorn et al., 1992**), les auteurs mettent en évidence la manière dont les organisations managent les individus. La polychronicité est définie comme la préférence à s'engager dans différentes tâches en même temps alors que les individus monochroniques préfèrent s'engager dans une tâche à la fois, considérant les événements autres

que la tâche en cours comme des interruptions (appel, mails, messages instantanés, sollicitations de toutes sortes, etc.) et tentent d'éviter les distractions. À l'opposé, les individus polychroniques s'engagent dans plusieurs tâches à la fois et considèrent les événements autres que la tâche en cours comme normaux. Ils accomplissent plusieurs activités simultanément et alternent entre celles-ci (**Usunier et Valette-Florence, 2007**).

S'agissant de l'urgence temporelle, elle est identifiée au même titre que les trois autres comme étant une variable de différence individuelle stable et une sous-composante du comportement (**Conte et al., 1995 ; Landy et al., 1991 ; Rastegary et Landy, 1993**). L'urgence temporelle ou le fait de se préoccuper fréquemment du passage du temps est associée à des comportements liés notamment à la hiérarchisation des tâches (ou l'établissement des listes de choses à faire) et la programmation des tâches dans le temps imparti (**Conte et al., 1995**). Ainsi, les acteurs projets pressés par le temps ont tendance à avoir constamment à l'esprit les dates limites (**Waller et al., 2002**). Ils planifient trop d'activités et utilisent souvent les dates limites comme heuristiques pour prioriser les tâches.

La perspective temporelle, fait référence à une différence ou un biais individuel stable dans les cadres temporels utilisés par les individus dans des tâches telles que la planification et la prise de décision (**Zimbardo et Boyd, 1999**). Des recherches antérieures suggèrent que la perspective temporelle des individus se concentre davantage sur le passé, le présent ou le futur (**Kluckhohn et Strodbeck, 1961 ; Zimbardo et Boyd, 1999**), tandis que d'autres recherches la conceptualisent comme une dimension unique variant d'une orientation vers le futur à une orientation vers le passé et le présent (**Hofstede et Bond, 1988**). Cependant, en raison de la nature de la planification et de l'exécution du travail dans les organisations (**Bluedorn et Denhardt, 1988**), les recherches concernant la perspective temporelle se sont souvent concentrées sur l'impact des perspectives (**Das, 1987 ; West et Meyer, 1998**). Quelle que soit la manière dont elles se développent, les perspectives temporelles influencent la façon dont les individus perçoivent le temps et se comportent à son égard (**Waller et al., 2002**). En effet, lorsqu'un individu sur-utilise un cadre temporel (présent ou futur), un biais dans le traitement de l'information, la planification ou la prise de décision se produit.

Ces cadres temporels et leur articulation avec les projets organisationnels soulèvent en conséquence un certain nombre de questionnements auxquels cette recherche tentera de répondre avec autant de rigueur que possible : comment penser présent et futur dans un contexte d'accélération des rythmes de nos sociétés ? Est-il possible de conjuguer apports de réponses immédiates et solutions à long terme ? Quels horizons temporels sont privilégiés, par qui et

pourquoi ? Répondre à ces différents questionnements nous éclairera davantage sur les attitudes et les comportements des individus dans les projets organisationnels selon leurs personnalités temporelles.

La rencontre du temps de l'horloge (qui règne sans partage sur une société que les individus acceptent sans résister pour ne pas dire volontairement), du temps psychologique interne (qui dépend des caractéristiques de chaque individu) et des temps sociaux et culturels (qui font référence entre autres à la culture nationale et professionnelle comme nous le verrons dans la sous-section suivante), génère sans aucun doute de grandes préoccupations au sein des projets, notamment dans les organisations contemporaines qui tendent à remettre la notion de projet et l'être humain au cœur même du système organisationnel.

Parmi ces préoccupations, il y a la pression temporelle (certes à des niveaux différents) que subissent les individus, et qui peut générer un niveau de stress plus ou moins élevé selon les représentations temporelles de chaque acteur. En outre, ce stress peut aussi être déclenché par toutes sortes d'émotions susceptibles d'affecter la perception du temps (**Chambon et al., 2005**), notamment la frustration qui est très souvent liée à la colère, la déception ou à la peur. Par exemple, la peur de ne pas pouvoir terminer une tâche ou un projet dans les délais, peut engendrer de la frustration chez les individus concernés et *in fine* déclencher un stress, qui peut avoir des conséquences dans le bon déroulement du projet et sur la perception du temps.

A la lumière de ces deux sous-sections, il apparaît que l'acteur projet vit un temps personnel, psychologique et un temps physique. Intéressons-nous maintenant au temps social qui, en tant qu'artefact culturel organise la vie en société à travers des interactions et des définitions conventionnelles (**Zucchermaglio et Talamo, 2000 ; Ochs et Jacoby, 1997**).

2.3 Le temps social et culturel : une réalité subjective dans les projets organisationnels

Différents groupes sociaux créent ou construisent culturellement différents types de temps. Ainsi, comme l'affirmait **Halbwachs (1996)** « *autant il y a de groupes, autant il y a d'origines de temps différentes. Il n'y en a aucun qui s'impose à tous les groupes* » (**Halbwachs, 1996, p.49**) y compris le temps de l'horloge. Ce temps objectif est le plus extraordinaire des construits temporels, qui a permis entre autres la marchandisation de la main d'œuvre, et a été un facteur important dans la diffusion de la révolution industrielle.

De façon générale, les « *activités sociales sont menées conformément à des calendriers qui spécifient leurs emplacements temporels (quand), leurs durées (combien de temps), leurs ordres (sous quel ordre) et leurs taux d'occurrence (combien de fois). Celles-ci représentent les paramètres fondamentaux de l'ordre social temporel* » (Zerubavel, 1981, p.612). Subséquemment, les individus ont construit une société avec un taux d'occurrence très rigide où tout est prédéterminé ou presque (carrières universitaires, parcours professionnels, vacances scolaires, réunions de travail, présentations d'articles scientifiques, le fait que Noël est toujours le 25 décembre, les cycles sociaux tels 24h par jour, 7 jours par semaine, etc.). Très vite, les enfants sont sensibilisés à ces différents construits sociaux. A cet effet, « *le remplacement de l'horloge biologique interne de l'individu par l'horaire quotidien conventionnel de son environnement social est un processus qui débute généralement dès les tous premiers jours de la petite enfance* » (Ibid.). Dès lors, il est évident que les représentations partagées du temps par les acteurs sociaux résultent à la fois des principes d'organisation, des logiques économiques et des systèmes techniques de la société (Gasparini, 1994).

Les développements ci-dessus montrent que des groupes d'individus situés dans la même zone géographique peuvent créer leurs propres constructions culturelles du temps en prenant le soin de définir la manière la plus appropriée de son utilisation (Ancona et al., 2001). C'est le cas par exemple dans les approches agiles, des « *icebreakers* », des « *réunions debout* », des « *réunions de planification de sprint* », des « *rétrospectives* », qui sont devenus des opportunités d'interactions très ritualisées entre les acteurs projets. Ces rituels se retrouvent aujourd'hui dans quasiment toutes les organisations à travers des réunions hebdomadaires, et des « *stand-up*¹⁰ » ou « *réunion debout* » dans le cadre du « *mangement agile* » de projet.

Ces constructions socio-culturelles du temps ne sont pas limitées à des cultures géographiquement distinctes ou basées uniquement sur l'horloge (Ibid.). Au contraire, des groupes sociaux partageant le même espace géographique peuvent donner des significations très différentes au temps (c'est le cas de certaines sociétés africaines dont certaines ont une vision très cyclique du temps à travers les saisons, alors qu'à quelques kilomètres d'elles, d'autres ont une vision très linéaire du temps). Cela peut s'expliquer entre autres par la différence d'éducation et la proximité des grandes villes urbaines.

Ces temporalités sociales impliquent une conception du temps partagé par tous les acteurs ou entités, qu'il s'agisse d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation (Lee et

¹⁰ Le Stand-up est un phénomène managérial quotidien à la mode ces dernières années, notamment depuis le développement de la méthode agile. Il permet entre autres de raccourcir la durée des réunions.

Liebenau, 1999). Ces temporalités partagées peuvent-être, par exemple, le temps historique de l'organisation sur lequel les dirigeants s'appuient pour donner une légitimité à leurs décisions stratégiques.

Dans ce travail de description et de caractérisation, nous retiendrons surtout la multiplicité des temps et leurs caractères subjectifs, qui font que, chaque individu impliqué dans un projet, dispose d'un propre profil temporel spécifique issu entre autres de ses propres expériences et de la socialisation.

Par exemple, dans son étude ethnographique des firmes dans le secteur de la génétique, **Dukinskias (1990)** montre comment différentes cultures professionnelles qui travaillent dans la même organisation, ont des visions parfois très opposées du temps selon leur profil temporel (orientation temporelle). En effet, il a constaté que « *les scientifiques adoptaient une personnalité temporelle ouverte, adaptée à leur image de travail scientifique. Ils sont continuellement attirés par les questions que la nature leur posait [...] de sorte qu'il n'y a pas de fin déterminée. En revanche, les gestionnaires ont adopté quant à eux une personnalité temporelle fermée et à court terme centrée sur le présent immédiat et le futur proche, en fonction de leur sensibilité au marché* » (**Dukinskias, 1990**). Ce travail souligne entre autres, la façon dont la coexistence de différentes personnalités temporelles au sein d'un même projet, peut conduire dans les interactions entre les membres, à des conflits, et *de facto* au non-respect des délais définis au préalable entre les parties prenantes.

Tableau 9. Temps objectif versus Temps subjectif

	Temps objectif ou <i>Chronos</i>	Temps subjectif ou <i>Kairos</i>
Vision du temps	Temps physique, exogène, qui ne dépend pas de l'action humaine (temps de l'horloge)	Temps relatif et construit socialement, culturellement et psychologiquement.
Expérience du temps	Le temps contraint les actions des équipes projets grâce à la mise en place de systèmes de mesure standardisés du temps (horloges, calendriers...)	Le temps est vécu par le biais des expériences individuelles et collectives telles que les événements, les rites, les cycles et les routines.

Rôle des acteurs dans le changement temporel	Les équipes impliquées dans les projets ne peuvent pas changer le temps. Néanmoins chacun peut adapter son action pour parvenir à la réalisation des objectifs du projet (accélérer, ralentir ou redéfinir ses priorités).	Les acteurs peuvent changer leurs interprétations culturelles du temps et par conséquent leurs expériences des temporalités.
---	--	--

Source : Orlikowski et Yates (2002)

Ce tableau résume les différentes composantes du temps, en montrant la différence qui peut exister entre les visions objectives et subjectives de celui-ci.

Outre cette dichotomie temps objectif versus temps subjectif, une deuxième dichotomie du temps dans la recherche organisationnelle concerne la distinction entre le temps linéaire et le temps cyclique (Das, 1991). Le principal facteur de différenciation entre ces deux visions du temps est l'accent mis sur le passé et les conséquences sur les actions organisationnelles présentes (Biesenthal et al., 2015). Le tableau 10 suivant résume les deux perspectives.

Tableau 10. Temps linéaire versus Temps cyclique

Termes	Définitions
Temps linéaire	Temps lié à chronos et représentant une compréhension objective du temps dans les organisations en tant que ressource limitée.
Temps cyclique	Dans cette conception, le temps est considéré comme un modèle récurrent, qui permet de faire des prédictions et de planifier en se basant sur le passé.

Source : Biesenthal et al., (2015)

Ces différentes composantes montrent que la perception du temps dans les projets organisationnels mobilise une rationalité économique, selon laquelle le temps est de l'argent ; une rationalité sociale qui s'appuie sur les chronologies des rites sociaux, selon lesquels le

temps est perçu comme un mythe et une rationalité psychique qui repose sur les émotions passées et présentes et les anticipations des acteurs impliqués dans des projets¹¹.

3 Perception du temps par les individus

Après avoir exposé les différentes composantes temporelles que nous mobiliserons lors de la phase terrain, nous nous posons la question suivante à laquelle cette section tentera d'apporter des réponses : comment les acteurs impliqués dans les projets organisationnels pensent et perçoivent le temps individuellement et collectivement ?

En effet, une quantité importante de recherches a examiné les différences entre les individus en termes de constructions ou de représentations temporelles. Cette partie s'intéresse donc à la façon dont les individus impliqués dans des projets organisationnels pensent et perçoivent le temps.

Deux visions dominantes de la perception du temps ont longtemps prévalu (**McHale, 1978**). La première est basée sur le temps cyclique, et suppose que le passé est immuable, et que le futur est ésotérique. Cette vision cyclique du temps accentue la récurrence et le fatalisme (**Stolarski et al., 2015**). Le temps n'est pas mesuré, il est appréhendé très souvent par l'expérience (cycles des saisons, cultures...) (**Aurégan, 2009**).

Dans cette vision, les expériences passées peuvent resurgir par transfert dans le présent et conditionner le futur. Ainsi, le passé des acteurs plane sur l'avenir du projet. Appliquant cette logique aux acteurs projets, **Gould (1991)** a mis en évidence la notion de « temps cyclique » par laquelle « des émotions cachées dans les inconscients des acteurs projets peuvent réapparaître (de manière irrationnelle et récurrente) dans certaines situations de travail et en influencer la conduite » (**Gould, 1991**). Quant à **Gilmore et Shea (1996)**, ils ont montré que dans la culture de l'instantanéité ou de « l'ici et maintenant », le « futur des projets reste ancré dans le passé des acteurs, catalysé par leurs vécus présents ». Ainsi, l'approche psychanalytique a permis de réintroduire une certaine polychronie dans la temporalité monochrome des organisations et des projets.

¹¹ Jean-Jacques Pluchart, X^{ième} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin 2001.

La deuxième vision considère le temps comme linéaire. Cette perspective met l'accent sur les « tâches de la vie » plutôt que sur quelque chose d'inaltérable (**Bauman, 1999**). La manière dont les individus perçoivent le temps est essentielle pour comprendre leurs attitudes et comportements quotidiens (**Wittmann, 2009**). En effet, bien que le temps soit conçu comme une forme objective, l'expérience du temps varie très souvent selon les conditions et les acteurs. Autrement dit, chaque individu perçoit différemment le temps selon sa culture, son âge, sa profession, etc. Par exemple, la notion du temps pour un financier peut ne pas être la même que celle d'un chercheur, car si le premier agit le plus souvent dans le court terme, le second est plutôt tourné vers le long terme. De même, une même unité de temps peut être très longue pour certains et très courte pour d'autres.

La perspective temporelle, l'orientation temporelle, l'urgence temporelle et le degré de polychronicité sont donc des concepts pertinents pour appréhender les attitudes et les comportements des individus. Elles nous permettent de comprendre les différents rapports que les acteurs projets peuvent entretenir avec divers cadres temporels (passé et futur).

Avant de poursuivre le développement de cette section, il convient de bien clarifier cette notion de perception temporelle, car elle a fait l'objet de plusieurs études dans des domaines variés notamment en marketing, en sociologie et en psychologie. Pour cela, nous adopterons le point de vue de **Ancona et al. (2001)**, qui, par perception du temps entendent « *la compréhension et la connaissance du temps acquis par les sens* ». Autrement dit, à travers l'interconnexion entre les sens et le cerveau, l'individu arrive à donner un sens au temps.

Ainsi, la perception temporelle permet de tenir compte de la temporalité des situations vécues et du fait que cette « *temporalité ne se réduit pas au passage linéaire du temps, mais à la manière dont un individu s'ancre dans le présent, qui prend son sens au travers des expériences passées et du futur anticipé* » (**Lewin, 1997**).

Dans le même esprit, **Zimbardo et Boyd (1999)** montrent que le passé et le futur psychologique influencent en permanence la forme du comportement du présent par l'intermédiaire de la remémoration d'expériences vécues dans le passé ou bien d'anticipations, d'attentes, de buts tournés vers le futur. Elle peut fournir un cadre explicatif à l'étude des comportements des individus. La perception temporelle participe donc à donner leur signification aux expériences, aux comportements ou aux situations rencontrées par les individus ou par les groupes.

Par ailleurs, lorsque les individus jugent le temps qui passe, ils arrivent parfois à sous-estimer sa durée si la période est remplie d'activités. En d'autres termes, quand un individu a une

journée chargée, il voit le temps passer très vite. En revanche, quelques jours plus tard, quand il se souvient du temps passé « rétrospectivement », il a tendance à surestimer la durée. Il ajustera la durée en fonction des activités qu'il a eu à faire durant cette période donnée (Hicks et al., 1976).

4 Impact des évènements sur la perception individuelle du temps

Les évènements se produisent au fil du temps, jouant un rôle majeur dans la formation des pensées, des sentiments et des actions. Ils sont discrets, de sorte qu'ils ont un début et une fin indentifiables, et peuvent produire des changements et une variabilité dans les comportements à la fois organisationnels, individuels et collectifs (Alioua et Simon, 2017 ; Morgeson et al., 2015).

Avant de se pencher sur l'impact que peuvent avoir les évènements sur la perception du temps et *de facto* sur les attitudes et les comportements (organisationnels, individuels et collectifs), il convient tout d'abord de préciser cette notion « d'évènements ».

Dans la littérature qui traite des sciences organisationnelles, certains chercheurs utilisent le terme « événements » pour décrire des chocs (Lee et Mitchell, 1994), des crises (Gersick, 1991), des tournants (McAdams et Bowman, 2001) et des urgences. D'autres y ont recours plutôt pour faire référence à des événements de la vie quotidienne (Langston, 1994), des événements professionnels (Mignonac et Herrbach, 2005) et des événements nouveaux et perturbateurs (Morgeson, 2005). Toutefois, les uns et les autres considèrent les « événements » comme des faits surprenants (Maitlis, 2005), confus, incertains, complexes (Cornelissen, 2012 ; Sonenshein, 2007), inhabituels (Vaara, 2003) et inattendus (Nigam et Ocasio, 2010), qui peuvent impacter la temporalité dans les organisations de plusieurs manières.

Définir la notion « d'évènements » s'avère être assez complexe. Néanmoins, la définition certes très ancienne, qui sera néanmoins retenue et qui semble être la plus consensuelle, au regard de la littérature, est donnée par Allport (1954), qui définit un événement comme « *le point dans l'espace et le temps où les entités et / ou les actions se rencontrent* » (Allport, 1954). Ces entités peuvent être des individus, des équipes, des projets et des organisations. Ainsi, lorsque des entités se rencontrent, des évènements peuvent se produire (Morgeson et al., 2015).

Après ce bref éclairage sur cette notion d'évènements, notamment la manière dont elle a été appréhendée dans la littérature, nous allons à présent essayer de saisir l'impact de ces évènements sur la perception du temps et pour finir sur les attitudes et les comportements des acteurs projets.

Des études très récentes ont montré que les évènements peuvent impacter la perception du temps dans les organisations de différentes manières (**Alioua et Simon, 2017**). Par exemple, l'arrivée d'un nouveau chef de projet qui a une orientation temporelle qui contraste avec son prédécesseur, ou la mise en place d'un nouvel horaire de travail au sein de l'équipe sont, entre autres, des évènements qui peuvent avoir un impact sur la temporalité de l'équipe projet. Par ailleurs, les évènements peuvent introduire des ruptures temporelles (**Larson, 2004 ; Alioua et Simon, 2017**). De ce fait, la succession des évènements a un impact sur la perception du temps par les individus. Dès lors, « un changement rapide, caractérisé par une succession d'évènements dans un intervalle de temps très court peut être perçu comme accablant pour les individus qui ont l'impression que le temps rétrécit » (**Smollan et al., 2010**).

Aussi, les querelles, les problèmes qui surviennent entre les acteurs impliqués dans un projet, ont souvent leur origine dans leur différence d'orientation temporelle. C'est pourquoi, la capacité du « *manager* » ou du chef de projet à anticiper le manque de congruence temporelle entre les acteurs est essentielle pour la dynamique de groupe.

Ainsi, compte tenu des différents éléments évoqués dans les pages précédentes, nous souhaitons comprendre comment l'interaction entre les temporalités des acteurs impliqués dans les projets et les structures temporelles du projet « agile » influence-t-elle les attitudes et les comportements individuels et collectifs ? Pour ce faire, nous allons tenter d'apporter des éléments de réponse aux deux sous-questions de recherche ci-dessous :

Comment les individus perçoivent-ils individuellement l'agilité et ces différentes temporalités ?

Quel est l'impact de cette perception sur les comportements individuels et collectifs ?

Avant de conclure ce chapitre, nous proposons dans le tableau 11 ci-dessous une synthèse des définitions retenues pour les notions et les concepts utilisés.

Tableau 11. Synthèse des définitions fondamentales

Notion et concept utilisés	Définition retenue	Auteur
Attitude	Un état mental et neurophysiologique déterminé par l'expérience et qui exerce une influence dynamique sur l'individu en le préparant à agir d'une manière particulière à un certain nombre d'objets ou d'événements.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Allport (1935)
Comportement	Ce que les autres observent chez un individu. Il renvoie aux activités d'un individu qui peuvent être observées par un autre individu.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alexandre-Bailly et al., (2016).
Projet	Un ensemble d'activités délimitées dans le temps, regroupant un groupe d'acteurs interdépendants, formé pour accomplir une tâche complexe.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Burke et Morley (2016)
Equipe	L'ensemble des individus impliqués dans un projet donné, au sens large. Autrement dit, toute personne impliquée dans la réalisation du projet qu'elle soit interne ou externe à l'organisation dans laquelle le projet se déroule.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garel (2011) ▪ Guide PMBOK (2017)
Temps	Un continuum non spatial dans lequel les événements se produisent dans une succession apparemment irréversible du passé à travers le présent vers le futur. Nous utiliserons la notion de « temps » pour qualifier le temps physique (homogène, linéaire, mesurable...)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ancona et al., (2001) ▪ Mercure (1995)
Temporalités	Caractère de ce qui se passe dans le temps. Elles sont un moyen d'établir des liens de causalités entre des événements se déroulant à différents niveaux organisationnels et à des moments différents. Le terme de « temporalités »	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hernes, Simpson et Söderlund (2013) ▪ Mercure (1995) ▪ Dubar et al., (2017).

	sera mobilisé lorsqu'il sera fait référence à la réalité des temps vécus par les acteurs individuellement et collectivement. A cet égard, le concept de temporalité entend rendre compte de la diversité des temps vécus par les individus et les groupes selon que ces temps soient agis ou représentés.	
Évènement	Le point dans l'espace et le temps où les entités et / ou les actions se rencontrent. Ces entités peuvent être des individus, des équipes et des organisations.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Allport (1954) ▪ Morgeson et al., (2015)
Perception temporelle	La compréhension et la connaissance du temps acquis par les sens. Autrement dit, à travers l'interconnexion entre les sens et le cerveau, l'individu arrive à donner un sens au temps.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ancona et al., (2001)

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Notre examen de ces différents concepts liés au temps a révélé plusieurs points intéressants. Premièrement, la difficulté non seulement d’appréhender la notion de « temps », mais aussi une très grande complexité à passer du temps ordinaire aux temporalités multiples, notamment en raison de l’existence d’une forte variabilité individuelle, culturelle et historique.

Le développement de ce chapitre a ensuite permis de constater que, dans la plupart des études, le temps est considéré comme linéaire et que les temporalités, quant à elles, sont surtout perçues comme subjectives.

Troisièmement, même si la grande majorité des études empiriques sur le temps se concentre sur la dimension objective de celui-ci, négligeant quelque peu le rôle potentiel du temps subjectif, nous avons quand même noté que les individus font face à ces différentes temporalités qui s’entremêlent et même s’opposent parfois. Autrement dit, la vie quotidienne des individus est rythmée à la fois par des calendriers, des délais et en même temps chaque individu réagit aux évènements en fonction de son expérience, de son vécu ou de ses projets. Dès lors, le chef de projet, pour maîtriser la diversité des perspectives temporelles et pour mieux comprendre l’horizon temporel des uns et des autres, doit d’abord connaître son propre horizon temporel (**Aurégan, 2009 et Vinton, 1992**).

Quatrièmement, à travers ce chapitre, nous avons pu constater que les nouvelles temporalités (instantanéité, simultanété, immédiateté) se heurtent et s’entrechoquent avec les temporalités plus traditionnelles qui sont toujours présentes. Ce qui expose les membres de l’équipe projet à une forte pression temporelle qui conduit *in fine* à un stress avec des matérialisations diverses (psychologiques et physiologiques) : des délais à respecter dans l’urgence, des rythmes de travail soutenus, des contraintes techniques, des relations parfois difficiles avec le chef de projet et ou certains membres de l’équipe, sans oublier les problèmes personnels qui, parfois ont un impact non négligeable sur le déroulement du projet.

Ce chapitre nous a permis en cinquième lieu de développer une idée déjà avancée par des études antérieures, selon laquelle les évènements internes ou externes, affectant les projets, peuvent altérer la perception du temps au sein des équipes projets, en incitant les membres à modifier ou non leurs comportements.

Pour terminer, deux notions qui sont le plus souvent source de désaccords entre les parties prenantes aux projets ont été mis en évidence à savoir la perspective temporelle et le profil

temporel. Deux notions qui sont propres à chaque individu et qui sont fonction de l'âge, de la culture, du genre, de l'éducation, etc.

A présent, dans la deuxième partie de cette recherche doctorale, nous allons détailler le positionnement épistémologique ainsi que le dispositif méthodologique. Comme la première partie, cette deuxième partie se décline également en chapitres (chapitres 3 & 4).

PARTIE 2 : DISPOSITIF METHODOLOGIQUE

CHAPITRE 4

POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Dans une démarche de recherche, il faut mettre clairement en évidence ce que l'on cherche à faire. Dans une perspective binaire, on oppose une démarche visant à expliquer, à une démarche visant à construire. D'un côté, le positivisme et le post-positivisme visent à expliquer, à prédire des phénomènes en admettant *a priori* une possible faillibilité des instruments de mesure, et de l'autre, les approches constructivistes tendent à construire une réalité. Cependant le choix de la posture n'est pas neutre car, l'inscription d'une recherche dans l'un ou l'autre paradigme traduit également le choix de modèles, de schémas intellectuels ou de cadres de référence.

Les sciences de gestion concèdent aujourd'hui qu'il existe en fait quatre paradigmes dominants : le post-positivisme (**Gephart, 2004, 2013 ; Boisot et McKelvey, 2010**) ; le réalisme critique (**Bhaskar, 1998 ; Mingers, 2004 ; Mingers et al., 2013 ; Smith, 2006**) ; le constructivisme radical aussi appelé constructivisme pragmatique (**Von Glasersfeld, 1984, 2001 ; Le Moigne, 1995, 2001**), et l'interprétativisme (**Orlikowski et Baroudi, 1991 ; Klein et Myers, 1999, 2011**), vu aussi comme une sorte de constructivisme pragmatique.

Perret et Séville (2003) suggèrent que le fait de s'inscrire dans l'un de ces paradigmes, relève de trois questions principales :

- Quelle est la nature de la connaissance produite ?
- Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ?
- Quels sont le statut et la valeur de cette connaissance ?

Les auteurs justifient l'importance de ce questionnement par le fait que le choix d'un couple théories/méthodes n'est jamais neutre dans une recherche. En effet, de tels questionnements permettent aux chercheurs de conduire une réflexion propre dans un cadre référentiel épistémologique bien élaboré et d'acquérir les connaissances nécessaires pour soutenir la validité et la légitimité de leurs travaux de recherche. En situant le chercheur dans son environnement, le positionnement épistémologique contribue à fournir une réponse à la

question : à qui parle-t-on, à qui décide-t-on de ne pas parler et pourquoi ? Dès lors, le chercheur doit s'interroger sur sa vision du monde car, de celle-ci dépendra le statut de la connaissance produite, la nature de la réalité envisagée, et donc son dispositif d'accès au réel (**Quivy et Van Campenhoudt, 1995**).

Dans ce chapitre, nous présentons et justifions le positionnement épistémologique de notre recherche. En effet, le premier choix dans un travail de recherche est sans doute celui du positionnement épistémologique. Celui-ci est d'autant plus important qu'il détermine la conduite de la recherche. La réflexion épistémologique « *s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche* » (**Perret et Séville, 2003, p.13**). Ensuite, il s'agit de considérer la manière dont la connaissance est engendrée. Ce choix épistémologique sera donc abordé dans les sections suivantes.

1 La connaissance produite : nature, valeur et statut

Le positionnement épistémologique nous renseigne sur la nature de la connaissance produite, sur la relation entre le chercheur et son objet de recherche. En effet, le découpage quelque peu mécaniste de la recherche (début – fin / niveaux individuel, collectif, organisationnel...) mérite d'être mis en perspective avec la posture épistémologique du chercheur sur le terrain (**Petit, 2003**). Par conséquent, le positionnement donne une certaine cohérence aux choix méthodologiques.

L'épistémologie est une discipline philosophique qui cherche à établir les fondements de la science. Elle vise à caractériser la science dans le but d'apprécier la valeur logique et cognitive des connaissances produites pour déterminer si elles se rapprochent de l'idée d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée (**Soler, 2010**). Elle se définit alors comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (**Piaget, 1967, p.6**). Un cadre épistémologique est, dès lors, défini « *comme une conception de la connaissance reposant sur un ensemble d'hypothèses fondatrices mutuellement cohérentes relatives aux sujets que l'épistémologie aborde* » (**Avenier et Thomas, 2015, p.65**). Ces hypothèses sont de nature épistémiques (la nature des connaissances), méthodologiques (leur mode d'élaboration) et

ontologiques (statut de la connaissance produite). Le tableau 12 est une synthèse de ces différentes hypothèses.

Tableau 12. Fondements des hypothèses concernant l'origine et la nature des connaissances dans des cadres épistémologiques alternatifs

Post-positivisme					
Réalisme scientifique Boisot et McKelvey, (2010) Gephart (2013)		Réalisme critique Mingers (2004) Mingers et al., (2013)		Constructivisme radical (ou constructivisme pragmatique) Von Glasersfeld (1984, 2001) Le Moigne (1995, 2001)	Interprétativisme Orlikowski et Baroudi, (1991) Guba et Lincoln, (1989, 2007) Klein et Myers (1999, 2011) Sandberg (2005) Yanow et Schwartz-Shea (2006)
Hypothèses ontologiques	Réalisme ontologique La réalité existe indépendamment de nos perceptions et de nos représentations. Il existe un « réel tel qu'il est » unique et immuable.	Réalisme ontologique Il existe un réel en soi indépendant de, et antérieur à, l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe. Le réel est organisé en trois domaines stratifiés : le réel profond, le réel actualisé et le réel empirique. Les mécanismes générateurs (MG) résident dans le domaine réel. Les événements observables se produisent dans le domaine réel. Les événements expérimentés se situent dans le domaine empirique.	Le réel est relatif Il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte.	Relativisme ontologique Il existe de multiples réalités socialement construites qui ne sont régies par aucune loi naturelle, causale ou autre (Guba et Lincoln, 1989). Les significations convenues au sujet d'une situation constituent la réalité objective et intersubjective de cette situation (Sandberg, 2005).	

<p>Hypothèses épistémiques</p>	<p>Réalisme épistémique Le réel est connaissable (faillibilité possible des instruments de mesure)</p>	<p>Relativisme épistémique, mais pas relativisme critique. Le réel profond n'est pas observable. Les événements (domaine réel) sont observables. Les événements vécus (domaine empirique) sont connaissables.</p>	<p>Relativisme épistémique dans le sens suivant : L'expérience humaine est connaissable, et dans le processus de connaissance, tout ce qui découle d'une situation est inséparablement lié à tout ce qui découle de l'enquêteur. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.</p>	<p>Relativisme épistémique Les "faits" sont produits dans le cadre de l'interaction sociale des chercheurs avec les participants et les connaissances ne sont acquises que par des constructions sociales. L'expérience vécue est connaissable. L'intentionnalité a un pouvoir constitutif sur la signification de la réalité qui nous apparaît dans notre expérience vécue.</p>
<p>Objectif de processus de production de la connaissance</p>	<p>Enregistrer des conjonctions constantes d'événements observables et identifier des régularités.</p>	<p>Identifier les mécanismes générateurs (MG) qui sont responsables des événements et des schémas d'événements observés, ainsi que la manière dont les MG sont activés de façon imprévue.</p>	<p>Construire des modèles intelligibles de l'expérience humaine. Conception pragmatique de la connaissance.</p>	<p>Comprendre comment les êtres humains donnent un sens individuel et/ou collectif à leur monde particulier et s'engagent dans des situations.</p>
<p>Statut et forme de la connaissance produite</p>	<p>Conception de la connaissance par correspondance. Représentation iconique du réel tel qu'il est. Déclarations falsifiables.</p>	<p>Pouvoir explicatif des MG identifiés. Justification de la validité des MG via des tests dans des recherches quantitatives ou qualitatives.</p>	<p>Des interprétations plausibles qui correspondent à l'expérience et qui sont viables pour un acte intentionnel. Modèles génériques et propositions activables. Pas de généralisation.</p>	<p>Des interprétations plausibles qui correspondent à l'expérience vécue. Des récits soutenus par des descriptions épaisses et, dans certains courants de l'interprétation, des déclarations génériques.</p>

Source : Avenier et Thomas (2015, p.71)

Les recherches en sciences de gestion se revendiquent de postures épistémologiques variées. Ces postures reflètent à la fois le rapport que le chercheur entretient avec la « réalité » et la manière de construire l'objet de recherche (**Allard-Poesi et Marechal, 2003**).

En somme, les questions de création de connaissances sont essentielles pour la conduite de la recherche et la situation du chercheur sur son terrain d'études. En effet, si la méthode de recherche mobilisée est incohérente et inadaptée au cadre épistémologique de la recherche, les résultats seront alors limités et/ou incomplets (**Gephart, 2004**).

2 Quelle posture épistémologique pour la recherche ?

La distinction fondamentale entre les deux approches se situe au niveau de l'hypothèse ontologique. En effet, les tenants de la posture interprétativiste « s'accordent à la fois pour récuser l'hypothèse d'existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur et pour poser des hypothèses fondatrices d'ordre ontologique, alors que le constructivisme radical ne nie pas l'existence possible d'un réel extérieur au chercheur, indépendant de lui et de l'attention qui lui accorde. Il conteste seulement la possibilité de connaître ce réel indépendamment des perceptions qu'il induit » (**Avenier et Gavard-Perret, 2012**).

Il en résulte donc que la connaissance produite est définie par les acteurs, par leurs connaissances antécédentes (leur schéma cognitif, leur histoire, leurs expériences, leur interprétation de l'environnement) ainsi que ses interactions avec les autres acteurs (**Alvarez et Oriot, 2007**). En somme, pour les tenants du paradigme constructivisme pragmatique, la réalité ne pourrait être que co-construite par l'attribution de sens des acteurs aux phénomènes.

Dans le cadre de notre recherche doctorale, nous nous revendiquons « réaliste critique » car nous considérons qu'il existe UNE réalité indépendante de l'observation et des descriptions des acteurs. Toutefois, il n'existe pas qu'une vision ou représentation unique de la réalité mais différentes représentations de cette réalité. C'est pourquoi, pour observer et comprendre les différentes dimensions de la réalité, il s'avère important d'utiliser la méthode d'études de cas qui s'inscrit dans une logique de causalités multiples.

3 Une posture réaliste critique

Les post-positivistes considèrent qu'il n'est pas toujours possible de saisir pleinement et parfaitement la réalité dans sa globalité, en particulier quand il s'agit de systèmes humains et sociaux qui sont des systèmes très complexes. Ainsi, pour les post-positivistes « *toute observation est imparfaite et faillible et sujette à des inexactitudes. La science et la recherche doivent faire leur possible pour atteindre la réalité, mais ce but ne pourra jamais être réalisé* » (Ricucci, 2010, p.305).

Deux courants majeurs relevant du post-positivisme se sont ainsi développés, avec souvent des imbrications assez étroites, qui rendent parfois difficiles la détermination des frontières exactes de chacune de ces conceptions (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Ces deux courants sont le réalisme scientifique et le réalisme critique aussi appelé réalisme transcendantal.

Dans notre recherche doctorale, et en parfait accord avec la vision de Miles et Huberman (1991, 2003), nous nous inscrivons dans celui du « réalisme critique ». Le réalisme critique est un « *courant épistémologique développé initialement en philosophies des sciences* » (Naccache et Urien, 2006, p.2). Il est présenté comme l'alternative post-positiviste au positivisme et au constructivisme pragmatique (Smith, 2006). Ce paradigme repose sur une vision *a priori* du réel à travers ses hypothèses d'ordre ontologiques.

Il développe une conception stratifiée du monde. Dans ses hypothèses ontologiques, il postule que le réel est organisé en trois domaines stratifiés : le réel profond, le réel actualisé et le réel empirique. En d'autres termes, le monde social est structuré en différents domaines liés entre eux mais de nature différente (Loilier et Aurégan, 2018).

3.1 Le réel empirique

Le réel empirique est celui qui est directement accessible par l'expérience (Thietart et al., 2014). Il est basé sur des observations et perceptions des individus. Il renvoie à un ensemble d'éléments d'ordre psychologique tels que les interprétations, l'anticipation des événements futurs, une attitude positive ou négative à l'égard d'un objet de recherche. En effet, comme l'ont souligné Naccache et Urien (2006), les acteurs projets « *ne sont pas conscients à ce niveau de l'existence des institutions par exemple. Ils se contentent d'en expérimenter les effets. Ainsi le temps de l'horloge en tant qu'institution, dicte sans que nous soyons réellement*

conscients notre manière d'agir en société. Il permet de nous coordonner, de nous synchroniser avec le monde social même si de manière sous-jacente agissent d'autres formes de temporalités » (Naccache et Urien, 2006, p.3).

Par ailleurs, Le réel empirique est caractérisé par deux propriétés essentielles : l'intransitivité et la transfactualité. L'intransitivité postule que les mécanismes générateurs existent et fonctionnent indépendamment de leur identification. Quant à la transfactualité, elle met en avant la manifestation des mécanismes générateurs dans le réel empirique (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Ainsi, dans le cadre de notre recherche, le réel empirique correspond à la perception de l'agilité et des temporalités agiles par les différents acteurs projets.

3.2 Le réel actualisé

Le réel actualisé correspond aux événements et actions qui se produisent lorsque les pouvoirs causaux des objets sont activés (Naccache et Urien, 2006). On s'intéresse alors à ce que les pouvoirs causaux des objets peuvent générer. En effet, les pouvoirs causaux des objets de la structure temporelle peuvent donner naissance à divers temps dominants (Sue, 1994), qui seront autant d'institutions sociales différentes. Le réel actualisé est donc celui des institutions (Leca et Naccache, 2006) et les agents par leurs actions contribuent au renforcement de cette institution. C'est le cas par exemple du temps des horloges avec lequel nous devons composer chaque jour. Ainsi, on trouve dans ce réel des objets observables et mesurables qui s'expliquent par les structures qui les sous-tendent.

Pour bien appréhender la différence entre le réel actualisé et le réel empirique, prenons cet exemple de Thietart et al., (2014) : des personnes qui regardent un match de foot ressentent différemment (réel empirique) ce même événement (réel actualisé).

Dans le cadre de notre recherche, le réel actualisé se manifeste par les attitudes et les comportements que les acteurs adoptent face aux structures temporelles des projets agiles, et à l'interaction entre celles-ci et leurs propres profils temporels. Ces attitudes et comportements peuvent être conscients ou inconscients. Les réels empirique et actualisé permettront d'accéder au réel profond et donc de comprendre l'influence de l'interaction entre structures temporelles du projet et profils temporels individuels sur les comportements.

3.3 Le réel profond

Le réel profond est le domaine des forces, des structures et des mécanismes. Ce sont des processus générateurs qui s'imposent à l'individu et dominant l'arrivée des évènements et les structures sur lesquels ils agissent (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Le réel profond se distingue du réel actualisé par l'exemple suivant : les feuilles d'automne ne sont pas en phase avec la gravité (réel profond) car elles sont également sujettes à d'autres facteurs comme l'aérodynamique (qui font planer les feuilles : le réel actualisé) (Thietart et al., 2014).

Les structures évoquées dans les réels empirique et actualisé appartiennent à ce niveau de réel. Elles sont composées d'objets qui détiennent des pouvoirs causaux. Ces pouvoirs « *spécifient la manière d'agir des objets, ils décrivent ce que l'objet est capable de faire dans certaines circonstances. Parmi les objets qui composent ces structures, on trouve entre autres la typologie du temps (linéaire, cyclique), les concepts de passé, présent, futur, d'évènements, d'homogénéité versus hétérogénéité, de flux (de durée) indivisible, de temps quantitatif versus temps qualitatif, de temps abstrait versus les différentes formes de temps liées aux évènements, etc. Ces objets sont dotés de pouvoirs causaux. Ainsi, le temps quantitatif, linéaire, peut être mesurable. La diversité des objets et de leurs liens au sein de la structure temps explique que ce concept reçoive différentes acceptations* » (Naccache et Urien, 2006, p.3).

L'objectif de notre recherche doctorale est de mettre en évidence ce réel profond. Le but même étant de comprendre et d'expliquer l'interaction entre structures temporelles du projet agile et temporalités individuelles et l'influence de cette interaction sur les comportements individuels et collectifs.

Tableau 13. Un modèle stratifié du temps selon l'approche réaliste critique

	Réel profond	Réel actualisé	Réel empirique
Objets, structure, pouvoirs causaux temporels	X		
Objets temporels particuliers générant des événements spécifiques (temps dominant)	X	X	
Expériences/Expériences du temps	X	X	X

Source : Bhaskar (1978, p.13)

Au-delà de cette vision stratifiée du monde social, le réalisme critique repose également sur le principe de causalité. Cependant, contrairement au positivisme logique qui se focalise sur le

principe de causalité adapté à l'hypothèse déterministe selon laquelle deux phénomènes sont liés par une relation de cause à effet, le réalisme critique attribue un pouvoir causal aux conditions contingentes (Tsoukas, 1989 ; Tsang et Kwan, 1999). En effet, le réel est composé de mécanismes générateurs qui sont activés par des conditions extrinsèques, c'est-à-dire des facteurs environnementaux. Les conditions extrinsèques à l'origine de l'activation de ces mécanismes générateurs évoluent avec l'environnement. Les lois causales ne sont par conséquent pas prédictives mais explicatives (Avenier et Thomas, 2011). Le réalisme critique minimise donc la vision déterministe avancée par les positivistes logiques. Ainsi, selon les réalistes critiques, le monde social est un système ouvert dans lequel les événements ne suivent pas un *pattern* déterminé et récurrent mais sont plutôt sujets à diverses variations causales (Tsoukas, 1989 ; Tsang et Kwan, 1999).

En accord avec nos objectifs de recherche, le réalisme critique cherche à comprendre et à expliquer plutôt qu'à faire des corrélations entre antécédents et conséquences (Miller et Tsang, 2010). Ainsi, contrairement au positivisme traditionnel, le réalisme critique est pluraliste en termes de méthode de recherche dans la mesure où il approuve les modes de raisonnement déductif, inductif (Miller et Tsang, 2010) et abductif (Avenier et Thomas, 2015).

Le réalisme critique postule que les « *phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel, et que des relations légitimes et raisonnablement stables peuvent y être découvertes. Le caractère légitime de ces relations vient des régularités et des séquences qui lient les phénomènes entre eux* » (Miles et Huberman, 2003). En effet, dans notre recherche doctorale nous cherchons des régularités et/ou mécanismes causaux qui sont des conséquences de l'interaction entre structures temporelles des projets agiles et temporalités individuelles, pour *in fine* en déduire des comportements individuels et collectifs. Par conséquent, cette posture épistémologique dérivée du post-positivisme est particulièrement adaptée à notre recherche.

Les chercheurs post-positivistes contemporains reconnaissent le « caractère limitatif » des connaissances qu'ils cherchent à construire, comprenant que leur culture, leur expérience, leur histoire ont un impact sur le travail de recherche qu'ils entreprennent et donc sur leurs résultats. Plus récemment, des chercheurs ont abondé sur cette notion de limitation des connaissances en soulignant que les sciences sociales doivent traiter des processus sociaux complexes, désordonnés, interactifs et dynamiques qui caractérisent le comportement social humain (Boisot et McKelvey, 2010). La reconnaissance de cette complexité oriente les auteurs vers un

cadre scientifique réaliste. Ainsi, l'exploration devient cruciale, le raisonnement abductif permet de découvrir des modèles sous-jacents ; la justification de la connaissance réside principalement dans sa contribution à une adaptabilité et une survie plutôt qu'à l'obtention d'une vérité prédictive de type loi (**Boisot et McKelvey, 2010**).

Le réalisme critique s'inscrit donc dans une orientation réaliste et formule une réponse de nature essentialiste, c'est-à-dire que la réalité, qui a une essence propre, existe en dehors des contingences de sa connaissance, indépendante de son observation et des descriptions humaines qui peuvent en être faites (**Allard-Poesi et Perret, 2014**). Mais, le chercheur n'a pas accès au réel « profond » (**Bhaskar, 1978**). Il peut seulement atteindre un réel « actualisé », celui des événements et des actions par lesquels le réel « profond » se manifeste à lui via ses règles et ses structures. Le chercheur peut mettre en lumière des régularités dans le domaine du réel « actualisé » ou identifier des mécanismes générateurs, c'est-à-dire suggérer des conjectures sur les règles et/ou les structures au travers desquelles les événements ou actions observés se produisent.

Les tenants de cette posture « réaliste critique » affirment l'importance du subjectif, du phénoménologique comme étant au centre de la vie sociale. Les explications des phénomènes sont issues de la façon dont des structures différentes ont produit les événements observés (**Miles et Huberman, 2003**).

La finalité de cette posture est la recherche d'un processus individuel ou collectif, une structure matricielle des événements qui permettra de fournir une description de la causalité qui régit les forces en présence. Elle permet alors une explication causale mais aussi de mettre en évidence des preuves qui montrent que chaque événement est un exemple de cette explication. De ce fait, le réalisme critique appelle une structure explicative et une compréhension idiosyncrasique.

Cette posture implique donc différentes conséquences pour le chercheur. Tout d'abord, l'objet de la recherche est de saisir les mécanismes générateurs des comportements des acteurs et les modes d'activation sous-jacents et qui sont parfois inobservables. Ces mécanismes ne sont pas activés automatiquement mais dans certaines situations spécifiques (**Loilier et Aurégan, 2018**).

Le réalisme critique cherche à mettre en évidence des pouvoirs causaux plutôt que de prédire l'occurrence d'événements à partir de régularités déterministes. Il s'agit plus de mettre l'accent sur des questions ontologiques que sur les questions épistémologiques, ce qui signifie qu'il est méthodologiquement universel (**Cassel et al., 2017**). Autrement dit, il n'existe pas de recommandations de méthode particulière (**Loilier et Aurégan, 2018**).

Le choix méthodologique pour les chercheurs réalistes critiques dépend de l'objectif poursuivi. Toutefois, pour le post-positivisme dans lequel s'inscrivent les réalistes critiques, les méthodes qualitatives (focus groupes, entretiens, études des cas...) peuvent être mobilisées ou être combinées avec les méthodes quantitatives (**Karlsson et Ackroyd, 2014**). Ainsi, dans notre recherche doctorale nous avons fait le choix de combiner les entretiens semi-directifs avec une collecte de données chiffrées à travers des échelles temporelles dont l'objectif est l'élaboration de profils temporels.

Ce positionnement épistémologique implique nécessairement des corollaires. Tout d'abord, l'objet de la recherche est de mettre en évidence des attitudes et des comportements des individus qui travaillent dans un contexte agile, où il y a une forte interaction entre structures temporelles du projet et profils temporels individuels. Ensuite, de par ce positionnement, l'ambition de la recherche n'est pas de faire des résultats une généralisation statistique. Les mécanismes recherchés (qui font qu'un individu se comporte de telle ou de telle autre manière) ne sont pas activés automatiquement. Ils ne s'activent que dans des situations spécifiques (**Loilier et Aurégan, 2018**). Il n'est donc pas possible de prédire les conséquences des actions mais elles peuvent être comprises rétroactivement. En effet, il est possible de savoir *a posteriori* la cause de tel ou tel autre comportement. En d'autres termes, les intentions des acteurs des projets ne sont pas niées par le réalisme critique. Les comportements des individus sont intentionnels mais pas nécessairement conscients. C'est en cela qu'un raisonnement abductif prend tout son sens.

Quelle que soit la méthodologie employée, il nous est impossible d'appréhender tout à fait la réalité. Celle-ci demeure, comme cela a été illustré dans les développements précédents, imparfaitement appréhendable. De ce fait, les résultats qui seront présentés ne seront que probablement « vrais » et non pas parfaitement (dualisme aménagé). Dès lors, notre objectivité dans l'interprétation des résultats reste modérée, et non plus absolue.

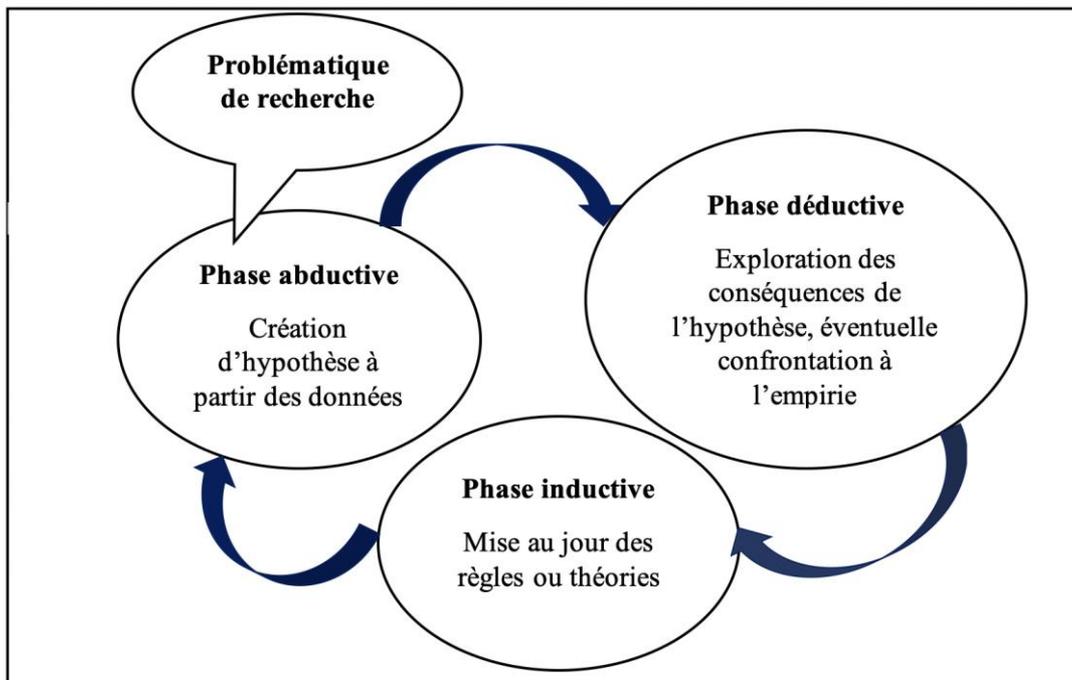
4 Le choix d'un raisonnement abductif

En sciences de gestion, trois modes de raisonnement sont communément admis : l'induction, la déduction et l'abduction. Tout comme la posture épistémologique, le type de raisonnement affecte le dispositif méthodologique (**Petit et Durieux, 2014 ; Avenier et Gavard- Perret,**

2012). En effet, la décision du chercheur d'appréhender sa recherche au regard de ces différentes démarches de raisonnement tient avant tout à une volonté de rendre compte du processus d'exploration tel qu'il s'est déroulé.

Notre recherche doctorale s'inscrit dans une démarche abductive. En effet, elle a pour objectif l'étude d'un phénomène peu étudié : l'agilité dans les organisations au niveau méso et micro. Aussi, notre démarche s'inscrit dans une démarche hybride (allers-retours entre littérature et observations empiriques). En effet, la littérature existante ne permet pas de comprendre en profondeur les mécanismes qui sont à l'origine des comportements en contexte agile.

Figure 8. Types de raisonnement



La déduction est le raisonnement qui fonde la célèbre démarche hypothético-déductive. Elle consiste à l'élaboration d'hypothèses qui sont ensuite confrontées à la réalité du terrain. L'objectif est de tester les hypothèses initialement formulées dans un but de confirmation ou d'infirmer d'une théorie préalablement établie.

Dans le cadre d'une posture réaliste critique, la phase déductive ne consiste pas à déduire des événements qui seront à observer mais plutôt à étudier si les mécanismes générateurs imaginés permettent d'expliquer les événements observés (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Ce type de raisonnement a été écarté car il suppose une connaissance *a priori* de ce qui va être découvert

(Kirk et al., 1986). Cette approche est peu flexible car elle n'examine pas les faits nouveaux arrivant en cours de recherche même si ces derniers semblent pertinents. En effet, dans notre cas, nous ne pouvons pas savoir *a priori* quelles influences peuvent avoir sur les comportements l'interaction entre structures temporelles du projet et temporalités individuelles

Dans une approche inductive, le développement de l'interprétation est réalisé à partir des données. C'est le développement d'une compréhension de la réalité. On tire des conclusions générales sur la base de cas particuliers. L'induction produit donc des propositions générales hypothétiques qui sont ensuite testables (Van Der Maren, 2004). Cependant, même si *a priori* la démarche inductive et la démarche déductive sont le plus souvent vues comme antagonistes, ces deux modes de raisonnement certes distincts doivent être compris comme étant complémentaires (Petit et Durieux, 2003). Ce type de raisonnement est aussi écarté car il suppose que le chercheur n'a aucune connaissance de la littérature ou en tout cas très limitée avant de partir sur le terrain. Cependant, Miles et Huberman (2003) estiment que le chercheur a déjà des idées préétablies et/ou à minima une certaine culture théorique de son objet de recherche avant d'entamer son étude terrain.

Après avoir écarté les raisonnements inductif et déductif pour les raisons évoquées ci-dessus, c'est donc logiquement que nous retenons le raisonnement abductif. En effet, l'abduction vise à atteindre un niveau d'explication rationnel, au travers d'un mode de raisonnement itératif qui consiste en un va-et-vient constant entre la théorie et le terrain pour analyser des lois causales et identifier s'il existe des mécanismes générateurs qui peuvent sous certaines conditions les activer.

Le chercheur en management procède le plus souvent par abduction. En effet, « *il est fréquent qu'il explore un domaine complexe, empreint d'observations nombreuses de différentes natures et au premier abord ambiguës. Il va tenter de structurer son système d'observations pour produire du sens [...] on dit alors que le chercheur procède par abduction* » (Petit et Durieux, 2003, p.60).

L'abduction est une étape fondamentale de toute production scientifique. Cette démarche se justifie d'autant plus que, dans notre recherche doctorale, nous avons choisi l'approche par études de cas multiples (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1990). Cette approche est selon Yin (1990) une forme d'étude empirique en contexte réel et convient particulièrement bien aux questions qui cherchent à comprendre le comment et le pourquoi d'un phénomène.

Dans le chapitre 5 ci-dessous, nous détaillons le dispositif méthodologique retenu pour la recherche. Notre objectif dans ce chapitre est l'explication et la justification des choix méthodologiques rattachés à la réponse que nous souhaitons apporter à notre problématique et questions de recherche. En effet, lorsqu'il s'agit de décider comment mener ou évaluer un projet de recherche, une multitude de lignes directrices en matière de justification et d'évaluation est mis en évidence dans la littérature (**Avison et Malurent, 2013**). Ces lignes directrices découlent non seulement de la diversité des méthodes mais aussi de la variété des philosophies de la connaissance, autrement dit, des cadres épistémologiques (**Langley et Royer, 2006 ; Mingers, 2004 ; Pratt, 2009 ; Gephart, 2004 ; Smith, 2006**). Dès lors, si la méthode de recherche mobilisée n'est pas cohérente et adaptée au cadre épistémologique, les résultats de la recherche seront limités et superficiels (**Gephart, 2004**).

CHAPITRE 5

DISPOSITIF METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Le dispositif méthodologique constitue l'architecture de toute recherche. Il est « *une étape indispensable, car d'elle dépend la manière de conduire dans le concret la recherche* » (Thietart et al., 2014). La description détaillée de cette étape est fondamentale pour tendre vers un degré élevé de fiabilité (Drucker-Godard et Bouty, 2007). Ainsi, ce chapitre est consacré à la description du dispositif méthodologique que nous avons suivi pour mener à bien notre recherche doctorale.

Notre question de recherche consiste à étudier l'interaction entre les structures temporelles d'un projet « agile » et les profils temporels des individus impliqués dans ceux-ci ; d'identifier l'impact de cette interaction sur les attitudes et comportements individuels et collectifs. Nous cherchons à comprendre le pourquoi et le comment des agissements et éventuellement d'identifier les mécanismes générateurs qui déclenchent ces agissements, en les observant si possible, et/ou en interrogeant les acteurs projets à travers des entretiens semi-directifs.

Notre positionnement réaliste critique n'appelle pas un design de recherche particulier (Cassel et al., 2017). En effet, le choix d'un dispositif méthodologique est « *dépendant de la nature de l'objet de l'étude* » (Sayer, 2000, p.19). Ainsi, les réalistes critiques considèrent les travaux basés sur des études de cas comme une stratégie possible d'accès au réel.

Dans ce chapitre, la première section sera consacrée à donner les raisons pour lesquelles nous adoptons des études de cas. Dans la seconde section, nous justifierons le choix d'une étude de cas enchâssés. Enfin, nous montrerons dans les sections suivantes que les objectifs de notre recherche requièrent d'adopter une méthodologie mixte combinant à la fois une approche qualitative et une approche « quantitative ». Cette approche quantitative, qui n'en est pas vraiment une au sens statistique, consiste en l'utilisation d'indicateurs quantitatifs obtenus à travers d'échelles de mesure. Nous présenterons nos cas d'études et détaillerons l'ensemble de ces méthodes de collecte et d'analyse des données.

1 Étude de cas : une stratégie d'accès au réel

Une étude de cas est « *une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein d'un contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (Yin, 2018, p17). Par cette méthode, il devient possible d'analyser en profondeur une ou plusieurs situations dans une ou plusieurs organisations (Evrard et al., 2003, Hlady Rispal, 2000). De ce fait, les études de cas sont de plus en plus utilisées en sciences de gestion et sont désormais considérées comme une véritable stratégie de recherche (Yin, 2018 ; Eisenhardt, 1989).

Le recours aux méthodes qualitatives par études de cas est justifié dès lors que « *le chercheur tente de répondre à des questions comme : que s'est-il passé ? Comment cela s'est-il produit ? Pourquoi cela est-il arrivé ? Elle tient compte des dimensions historiques, contextuelles et circonstancielle du phénomène observé* » (Giroux, 2003, p.45).

La formulation de notre question de recherche, avec l'individu et l'organisation temporaire comme unités d'analyse, nous amène à adopter une étude de cas enchâssés. Une étude de cas enchâssés est définie comme « *une étude de cas comportant plusieurs sous-unités d'analyse au sein du cas et dans laquelle des investigations sont également menées au niveau de l'ensemble du cas* » (Musca, 2006, p.157).

Nous considérons que les études de cas enchâssés sont particulièrement pertinentes pour notre recherche dans la mesure où elles permettent de comprendre et d'expliquer des processus organisationnels complexes à partir de comparaisons détaillées d'éléments du contexte réel (Musca, 2006).

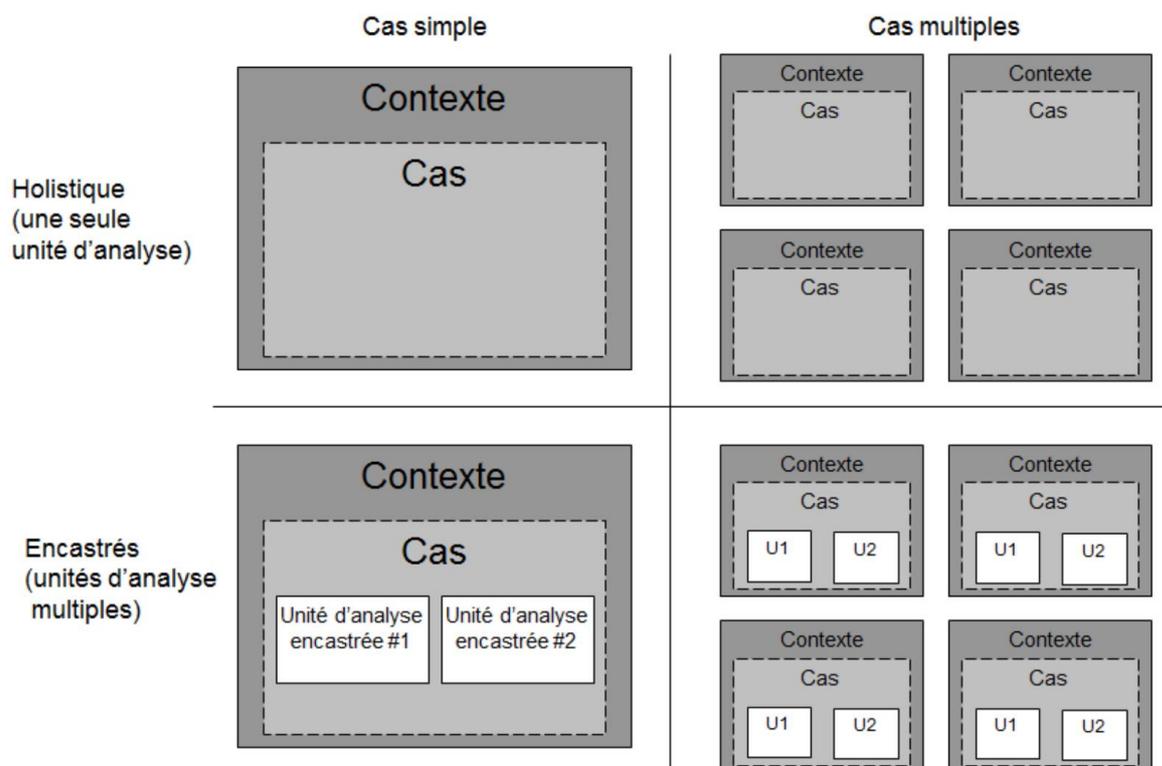
La littérature consacrée à l'épistémologie et aux méthodologies de recherche retient différents critères permettant de légitimer le recours à une méthodologie. Parmi ces critères, les plus fréquemment retenus sont le choix du positionnement épistémologique, l'objectif de la recherche et la problématique.

Le choix d'une méthode se justifie donc au regard de ces trois critères. Plus particulièrement, le choix d'une méthode par études de cas relève d'une cohérence générale dans le projet de recherche, cohérence dont témoigne ce choix mais aussi le paradigme, ou encore la problématique. Ainsi, le choix d'une méthodologie traduit plus la conséquence de choix antérieurs, qu'il ne marque une volonté prédéterminée : « *les choix des méthodes ne sont pas*

des choix premiers ; ils sont subordonnés à des choix antérieurs : nature de la question de recherche, paradigme et accessibilité du terrain » (Giordano, 2003, p.3).

Par ailleurs, d'après Yin (2018), il existe 4 types d'étude de cas compte tenu du nombre de cas (cas unique *versus* cas multiples) et du nombre d'unités d'analyse incluses dans chaque cas (figure 2). L'approche dite holiste comprend une seule unité d'analyse par cas (types 1 et 2). En revanche, lorsque plusieurs unités d'analyse sont comprises par cas (types 3 et 4), on parle d'approche dite enchâssée. Dans la figure 9 ci-dessous sont présentés les quatre types d'études de cas.

Figure 9. Types d'étude de cas - Yin (2009)



Source : Yin (2009)

Au-delà de ces différentes catégories d'études de cas, nous devons choisir entre un design de recherche avec un cas unique ou comportant plusieurs cas. Notre recherche se positionne donc dans la configuration de type 4 (cadran en bas à droite) au sens de Yin (2009). Autrement dit, une étude de cas multiples (trois organisations) comprenant plusieurs unités d'analyses (individus et organisation temporaire). Le choix d'une de ces catégories va donc conditionner le nombre de cas à investiguer. En effet, comme le souligne Barlatier (2018), « s'intéresser à un cas exploratoire unique implique un design de recherche comportant un seul cas alors qu'il

est plus approprié d'étudier plusieurs cas lorsque l'objectif de la recherche est davantage la compréhension d'un phénomène qui vise à être généralisé. » (Barlatier, 2018, p.7)

L'étude de cas enchâssée permet de mettre en place une méthodologie de recherche ayant pour finalité de comparer différents cas et unités d'analyse s'inscrivant dans une situation organisationnelle afin d'offrir des perspectives multiples à l'objet de recherche. « La prise en compte de nouvelles perspectives émergeant de l'analyse de l'une des unités offre des opportunités significatives d'approfondissement des analyses réalisées dans les autres unités. L'étude de plusieurs unités permet en effet de multiplier les angles d'approche du phénomène étudié, de faire émerger de nouvelles compréhensions, de les confronter à des explications rivales, et de tester la pertinence de ces explications auprès d'autres unités au cours même de l'étude, ce qui renforce sa validité interne et la validité du construit. » (Musca, 2006, p.8)

De même, les études de cas avec une approche holiste ou enchâssée se caractérisent par « une grande diversité d'applications possibles » (Hlady Rispal, 2002, p.50), tant en termes de logique, de recherche ou d'objectifs comme l'illustre la figure 10 ci-dessous.

Figure 10. Diversité d'applications des études de cas

		STRATEGIE DE RECHERCHE			
		Partielle		A part entière	
THEORIE	Testée	<p><i>M.C. Lingvist</i> (3 cas)</p> <p><i>S. Trébucq</i> (10 cas)</p> <p><i>V. Barbat</i> (8 cas)</p>	<p>Étude exploratoire</p> <p><i>J. Redis</i> (2 cas)</p>	<p><i>P. Wirtz</i> (2 cas)</p> <p><i>G.T. Allison</i> (3 explications d'un phénomène)</p> <p><i>K. Eisenhardt et al.</i> (4 cas)</p>	<p>Test de théorie</p>
	Générée	<p><i>C. Carrier-Vachon</i> (5 cas)</p> <p><i>A. Gombault</i> (1 cas)</p> <p><i>B. Fisher</i> (1 cas)</p>	<p>Étude exploratoire</p> <p><i>C. Fanrouge</i> (9 cas)</p>	<p><i>N. Carter et al.</i> (2 500 cas)</p> <p><i>M. Rispal</i> (4 cas)</p> <p><i>N. Giroux</i> (1 cas)</p>	<p>Génération de théorie</p> <p><i>S. Harris et R. Sutton</i> (8 cas)</p> <p><i>V. de la Ville</i> (1 cas)</p> <p><i>L. Pinfield</i> (1 cas)</p> <p><i>G. Gersick</i> (8 cas)</p>

Source : Hlady Rispal (2000)

La classification proposée par **Hlady Rispal (2000)** des études de cas dissocie, dans un premier temps, les études de cas utilisées en tant que stratégie à part entière, et les études de cas utilisées en tant que stratégies de recherches partielles. Dans le premier cas, l'étude de cas a pour vocation la génération d'une théorie ou encore le test d'une théorie. En effet, « *Génération et test partagent le statut de recherche à part entière au sens où elles s'auto suffisent puisque les éventuels prolongements se situent dans un cadre différent et nécessitent un fondement méthodologique différent* » (**Hlady Rispal, 2002, p.55**).

Ce qui différencie ces méthodes est à l'évidence l'objectif poursuivi. Le test d'une théorie, dans la tradition positiviste et post-positiviste, vise la réfutation, par l'étude de cas, d'une théorie existante. La génération d'une théorie vise, dans une approche constructiviste, la création, l'émergence de concepts nouveaux.

Dans un second temps, les études de cas sont utilisées en tant que stratégie de recherche partielle, notamment lorsqu'il s'agit d'explorer un phénomène mal connu empiriquement, ou lorsque les écrits théoriques sont peu nombreux sur un sujet.

Néanmoins, l'étude de cas en tant que stratégie de recherche partielle s'inscrit le plus souvent dans des démarches multi-méthodes (méthodologies hybrides ou mixtes), nécessitant alors du temps et des moyens. Ainsi, les démarches de type exploratoire sont reconnues en tant que telles car elles permettent de « défricher » des terrains peu étudiés. Ces études exploratoires peuvent également se substituer à l'examen de la théorie lorsque les écrits sur le thème étudié sont rares ou inexistantes. C'est d'ailleurs pour cette raison que le recours aux différentes sources de données pour comprendre cette notion d'agilité vue et vécue par les praticiens (via des vidéos entre autres) s'est avéré très utile. En effet, cette phase a permis une meilleure compréhension de notre objet de recherche notamment de ses structures temporelles.

2 L'étude de cas multiples enchâssés

L'approche par cas multiples est selon **Yin (2018)** une « *forme d'étude empirique en contexte réel et convient particulièrement bien aux questions qui cherchent à comprendre le « comment » et le « pourquoi » d'un phénomène contemporain sur lequel le chercheur a peu ou pas de contrôle* » (**Yin 2018, p.13**). Au-delà du fait que cette approche permet d'aborder une diversité

de matériaux empiriques (**David, 2004**), elle a aussi pour objectif de faire une comparaison des cas et/ou les unités d'analyses en faisant ressortir les similitudes et les dissemblances.

Cette comparaison de cas peut servir à décrire un phénomène mais aussi à générer de nouvelles théories. L'idée de base derrière une comparaison de cas est de pousser la recherche au-delà des résultats qu'un cas unique pourrait apporter. On augmente ainsi l'authenticité des propositions émergentes.

L'utilisation de cette approche correspond à l'objectif de notre recherche, c'est-à-dire de comprendre les impacts des représentations temporelles du projet agile sur les comportements. Par ailleurs, l'étude de cas unique ou multiple est une approche intéressante en ce sens qu'elle permet de combiner différentes sources de données : données primaires (entretiens semi-directifs, observations participantes ou non participantes, questionnaires, etc.) et données secondaires (comme la documentation, les archives, etc.) (**Yin, 2018**). Dans le contexte actuel, avec la difficulté d'accès au terrain due à la crise sanitaire de la COVID-19, cette possibilité offerte par la méthode des études de cas est particulièrement intéressante car elle permet de trianguler les données de la recherche.

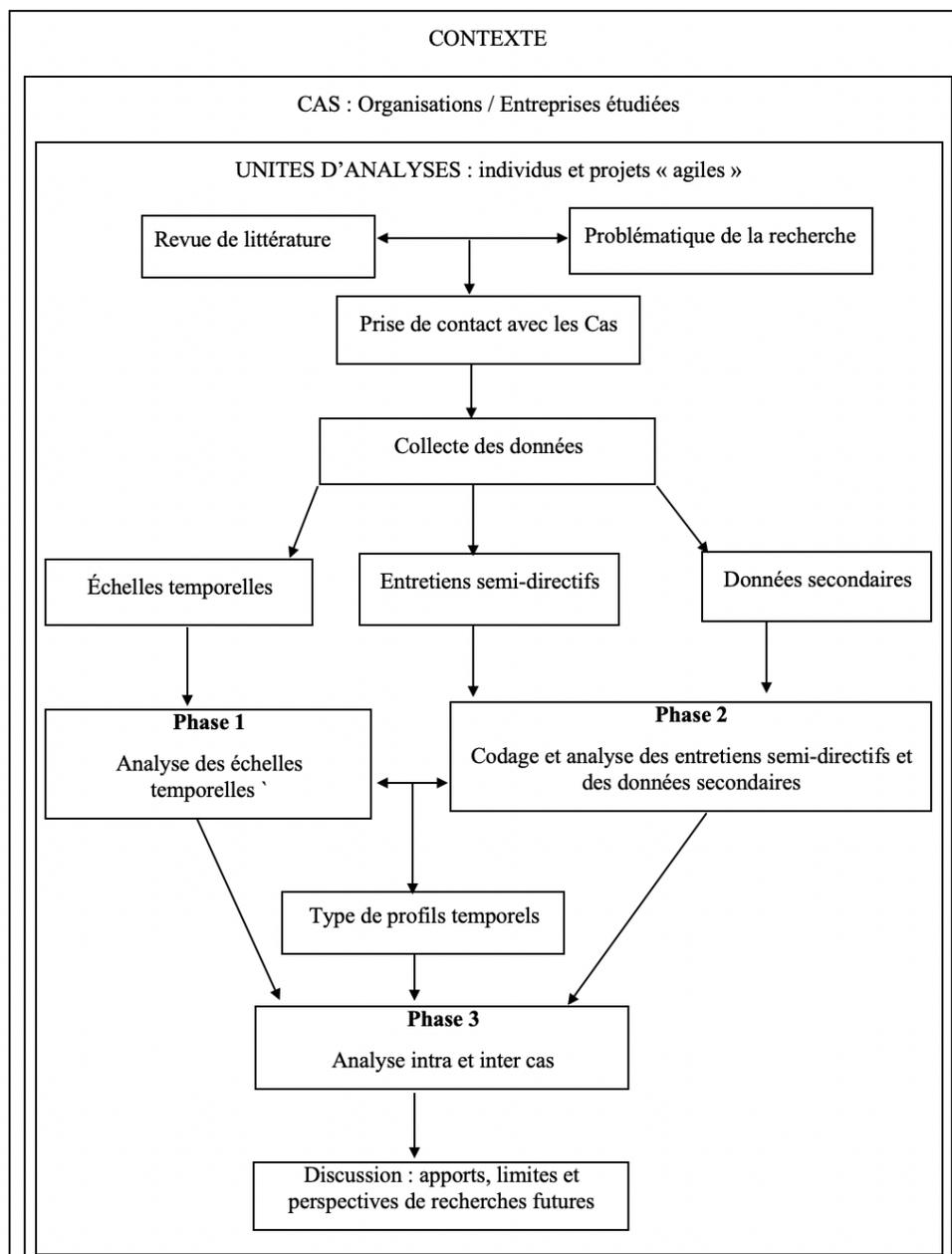
Dans notre cas, nous envisageons la combinaison de plusieurs sources telles que les entretiens (semi-directifs) ainsi que des données quantitatives obtenues à travers des échelles temporelles et des données secondaires telles que des vidéos en ligne issues des rencontres qui regroupent des praticiens de l'agilité (le Printemps agile notamment) ou des plateformes qui diffusent du contenu vidéo sur le thème (YouTube ou autres).

Le processus par études de cas multiples se décompose en plusieurs étapes décrites par **Yin (1990)** et par **Eisenhardt (1989)**. Cette dernière propose un processus tout autant rigoureux mais moins structuré *a priori* que celui de **Yin (1990)**. Le processus d'**Eisenhardt (1989)** dans lequel s'inscrit notre recherche ne nécessite pas la formulation d'hypothèses de départ. Il faut en revanche une question initiale de recherche, une sélection de différents cas, un instrument de récolte et d'analyse des données ainsi qu'une démarche itérative de formulation d'hypothèses ou de propositions.

3 Le design de recherche

Un design de recherche est défini comme « *la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat. [...] D'une manière générale l'évaluation de la qualité d'un design repose, d'une part, sur la logique de l'ensemble de la démarche de recherche et, d'autre part, sur la cohérence de tous les éléments qui la constituent.* » (Royer et Zarlowski, 2014).

Figure 11. Design de recherche



Ce design de recherche (figure 11) présente l'articulation entre la revue de littérature, les méthodes de collecte (la méthode qualitative par les entretiens semi-directifs, les données secondaires et l'approche quantitative par les échelles temporelles) et d'analyse de données. Après la collecte de données, la phase 2 est consacrée au codage des entretiens semi-directifs et des données secondaires. La phase 1, quant à elle, sert à analyser les données quantitatives. La combinaison des phases 1 et 2 a abouti à une taxonomie dont l'objectif est d'élaborer des types de profils. Enfin, la phase 3 consiste à trianguler les résultats issus des différentes sources de données (données primaires et secondaires) afin de réaliser des analyses intra et inter cas. Pour réaliser les entretiens semi-directifs dans la phase qualitative, un guide d'entretien a été élaboré (voir p.131).

4 Validité de la recherche

Un échantillon est défini comme « *l'ensemble des éléments sur lesquels des données [sont] recueillies* » (**Royer et Zarlowski, 2007b, p.192**). Ainsi, la sélection des cas d'études peut avoir un impact sur la validité interne et externe de la recherche. S'agissant de la validité externe (liée au potentiel de généralisation), les auteurs observent qu'elle peut s'obtenir soit par inférence statistique, soit par inférence théorique. L'inférence théorique est « *une autre forme de généralisation [...] qui ne s'appuie plus sur les propriétés de la statistique mathématique. L'objectif n'est [donc] pas de généraliser des résultats statistiques à une population, mais de généraliser des propositions théoriques sur la base d'un raisonnement logique* » (**Royer et Zarlowski, 2007b, p.195**). Quant à la validité interne, elle est souvent considérée comme une force des recherches qualitatives. En effet, **Miles et Huberman (2003)** expliquent que la validité interne est « *un processus de vérification, de questionnement et de théorisation, et non une stratégie qui établit une relation normalisée entre les résultats des analyses et le monde réel* » (**Miles et Huberman, 2003, p. 504**). En conséquence, elle suppose, d'une part, des résultats « justes », « authentiques » et « plausibles » par rapport au terrain d'étude, d'autre part, des résultats liés à une théorie antérieure ou émergente. D'une manière générale elle consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats de la recherche (**Drucker-Godard et al., 1999**). Il est à noter que, même si ces deux types de critères d'évaluation d'une recherche sont manifestement importants, ils sont souvent contradictoires

dans la mesure où les caractéristiques qui augmentent l'un peuvent compromettre l'autre (**Campbell et Stanley, 1966**).

La validité (interne ou externe) repose donc principalement sur la capacité du chercheur à décrire de manière transparente et précise le processus de sa recherche (**Miles et Huberman, 2003**). De plus, la stratégie de l'étude de cas comporte un certain nombre de limites. D'après **Yin (2018)**, la validité (interne ou externe) d'une étude de cas dépend de la rigueur avec laquelle celle-ci a été réalisée avec un travail de codification sérieux.

4.1 Validité interne

La validité interne est souvent considérée comme une force des recherches qualitatives, dans la mesure où elle est censée assurer une interrelation forte entre les observations empiriques et les concepts théoriques (**Ayerbe et Missonier, 2007**).

Ainsi, une des limites identifiées pour la validité interne d'une recherche est la présence de différents biais. Pour ce travail doctoral, nous avons essayé d'écarter les biais identifiés par Campbell et Stanley (1966) comme limitant la validité interne : ces différents biais sont liés soit au contexte de la recherche (effet d'histoire, effet de maturation, effet de test) soit au recueil des données (effet d'instrumentation) ou au processus d'échantillonnage (effet de régression statistique, effet de sélection, effet de mortalité expérimentale, effet de contamination).

4.2 Validité externe

La validité externe de la recherche s'intéresse aux possibilités et conditions de généralisation des résultats d'une recherche. Nous avons mené dans le cadre de notre recherche, une étude de cas comparative, ce qui nous a permis de comparer nos cas de différente taille et appartenant à des secteurs d'activité différents. Grâce à la description très détaillée des cas étudiés, nous pouvons atteindre non pas une généralisation statistique comme c'est le cas dans les recherches quantitatives mais une généralisation analytique.

Une des limites liées à la validité externe relève du choix épistémologique réalisé, qui permet de postuler à une possibilité de généralisation des résultats. Comme le notent **Charreire et**

Huault (2001), le positionnement épistémologique peut amener à discussion. Elles mentionnent en particulier le « continuum entre constructivisme radical et modéré, voire entre constructivisme modéré et positivisme aménagé » (**Charreire et Huault, 2001**). Cependant, les spécificités de l'instrumentation déployée dans le cadre de notre recherche valident notre posture épistémologique. Ainsi, nous pouvons prétendre à une forme de généralisation analytique des résultats de celle-ci.

5 Terrain de recherche : description des cas

Notre recherche doctorale se concentre sur trois organisations/entreprises qui pratiquent chacune à leur manière l'agilité dans des secteurs d'activité différents : le secteur bancaire, le secteur de la programmation informatique et des systèmes embarqués et celui de l'enseignement universitaire spécialisé dans l'accompagnement pédagogique. Ces organisations sont intéressantes à étudier car, dans chacune d'entre elle, la pratique de l'agilité reste différente de celle des autres. Cette pratique peut aller de l'application des méthodes agiles au simple respect de la philosophie agile (valeurs et principes) édictée par les pères fondateurs ou la combinaison des deux dimensions (méthode et philosophie agile).

Cette partie est consacrée à la présentation des trois cas. La question du nombre des cas reste une question délicate (**Hlady Rispal, 2002**). Un échantillon théorique doit être constitué pour l'étude de cas multiples. Les cas sont donc sélectionnés pour des raisons théoriques et non statistiques. L'échantillon n'est donc pas représentatif d'une population statistique mais de l'objet de la recherche menée.

Les études de cas multiples sont intéressantes car elles permettent de choisir l'échantillon et donc de pouvoir avoir plus de visibilité sur des individus, des milieux, des événements. Ce qui est impossible dans une étude de cas unique (**Miles et Huberman, 1991, 2003**). De plus, l'échantillonnage de cas multiples présente des avantages comme l'examen simultané de plusieurs lieux et une variabilité permettant un pouvoir explicatif de la recherche dans son ensemble (**Ibid.**).

Selon Yin (2018) « *le design des études de cas multiples poursuit une logique analogue. Chaque cas doit être sélectionné soit pour (a) prédire des résultats similaires (réplication*

littérale) ou (b) prédire des résultats différents mais pour des raisons prévisibles (réplication théorique) » (Yin, 2018 p. 55).

Dans notre cas, ce choix est guidé par le contexte et s'est fait de manière raisonnée avec comme seul critère la pratique de l'agilité au sein de l'organisation temporaire. L'échantillonnage par choix raisonné est souvent utilisé pour les recherches dites qualitatives et ne nécessite pas de procédure particulière. Cette méthode d'échantillonnage permet de sélectionner de façon plus précise les éléments de l'échantillon afin de correspondre plus facilement aux critères fixés par le chercheur (Royer et Zarlowski, 2007).

Par ailleurs, le choix de ces trois cas répond à la volonté de cette recherche de vouloir comprendre la manière dont les acteurs projets perçoivent les structures temporelles du projet « agile » non seulement dans le secteur du développement logiciel (cas 2) mais aussi dans celui du développement hors logiciel (cas 1 et cas 3).

5.1.1 Présentation du cas 1

Dans le secteur bancaire, le cas étudié est une grande banque française. Dans cette banque française, nous avons surtout interrogé des personnes travaillant dans un département appelé « département organisation ». Face aux nombreux défis auxquels les banques sont confrontées (concurrence exacerbée, une évolution technologique rapide et des personnels salariés en quête de sens et de reconnaissance), le département sus-mentionné décide de travailler en agilité. Ses missions sont d'accompagner les autres services dans l'exécution de projets, et de les piloter en transversalité. Il travaille sur des projets divers et variés, notamment sur des projets de conduite de changement au sein du réseau commercial de la banque. C'est un département qui interagit avec plusieurs agences, plusieurs autres départements de la banque, afin de faire travailler des acteurs localisés dans des espaces différents et qui n'ont pas pour vocation première de travailler ensemble. Les membres de l'équipe appelés « organisateurs », missionnés par des directeurs d'agences ou de départements, doivent avoir un regard neuf sur le mode de fonctionnement des différents départements, et avec une grande neutralité, observer, interviewer des personnes et être capables d'émettre des recommandations et des préconisations d'amélioration des processus. Le tableau 14 ci-dessous donne une description synthétique du cas.

Tableau 14. Description des projets du cas 1

Date et lieu des entretiens	Projets en cours lors des entretiens	Durée des projets	Pratiques agiles
1^{ère} vague : 17/06/2019 Lieu : dans les locaux de l'entreprise	Projet de changement de système d'information qui concerne pratiquement tous les services de l'entreprise	Début : 02/2019 Fin prévue : 12/2019	L'agilité dans sa dimension plutôt philosophique avec le respect des principes et valeurs agiles inscrites en lettre d'or dans le manifeste.
	Projet d'amélioration continue (projet fil rouge)	Un projet qui a vocation à durer dans le temps	
2^{ème} vague : 18/11/2019 Lieu : dans les locaux de l'entreprise	Projet de mise en place d'un outil de contrôle de conformité Description du projet : Lorsqu'un client souhaite entrer en relation avec cette banque pour une ouverture de compte ou une nouvelle assurance (quel que soit le canal et le produit), des contrôles sont effectués au niveau du siège. Le projet consistait à renforcer ces contrôles en agence et donner beaucoup plus de responsabilités dans ces contrôles d'entrée en relation auprès du réseau.	Début : 03/2019 Fin prévue : 12/2019	
	Projet stratégique : refonte du système informatique Projet informatique au niveau national avec des rythmes imposés. C'est un projet qui a connu énormément d'échecs parce que les vrais besoins des utilisateurs n'ont pas été bien définis au départ.	Un projet qui a 6 ans	
	Projet transverse : Support d'animation de réunion en mode agile. Objectif du projet : préparer les réunions et faire en sorte qu'il y ait résultats rapides.	Projet d'un 1 mois	

	<p>Projet transverse : Groupe de solutions</p> <p>Objectif : impulser des changements. Convaincre le chef de projet de la nécessité de faire évoluer le groupe pour en obtenir des résultats.</p>	<p>Début : 10/2019</p> <p>Fin prévue : Juin 2020</p>	
--	---	--	--

Ces acteurs projets travaillent en agilité (au sens de notre définition du concept) dans une organisation « bureaucratique ». Généralement, ils n’ont pas à composer entre temporalités « agiles » et temporalités « par ailleurs¹² » dans leurs interactions intra-équipe. Néanmoins, en raison de leur profil d’« organisateurs », et du fait que le projet est intégré dans cette organisation « bureaucratique », ils ressentent parfois la temporalité de l’organisation lorsqu’ils cherchent des informations par l’intermédiaire des autres services.

5.1.2 Présentation du Cas 2

Dans le secteur des technologies et des systèmes embarqués, le cas étudié est un bureau d’études qui accompagne ses clients (français et internationaux) dans leurs projets R&D. Les équipes travaillent sur divers projets : du médical au bâtiment intelligent en passant par l’internet des objets et le sans contact, notamment le NFC.

Les projets devenant de plus en plus nombreux et le rythme de travail assez soutenu au sein de la structure, les chefs de projet ont été très vite confrontés, chacun dans leur périmètre, à des problèmes de gestion de leurs projets. Des problèmes liés à la visibilité à moyen terme entre autres (allocation des ressources, manque de maîtrise de l’outil de gestion de projet, etc.) qui finalement ont affecté toute l’organisation en raison des interdépendances entre les projets et les acteurs. La recherche de solutions a amené les chefs d’équipe à se tourner vers le concept d’agilité. C’est dans ce contexte assez difficile pour la structure, où l’agilité était encore dans une phase très balbutiante, que nous avons réalisé nos premiers entretiens.

¹² Nous entendons par temporalités « par ailleurs », les temporalités résultantes de l’interaction entre l’équipe projet et les autres services de l’organisation.

Tableau 15. Description des projets du cas 2

Date et lieu des entretiens	Projets en cours lors des entretiens	Durée des projets	Pratiques agiles
<p>Une seule vague : Le 19/11/2019</p> <p>Lieu : dans les locaux de l'entreprise</p>	<p>Un projet médical</p> <p>Un projet avec des contraintes fortes de développement qui implique des normes en la matière. C'est un projet qui peut présenter potentiellement des risques pour les patients</p> <p>Un projet qui a pris énormément de retard notamment dans la partie documentation mais aussi dans la partie logicielle.</p>	<p>Plus de 2 ans</p>	<p>L'agilité dans une dimension non formalisée et plus individuelle</p>
	<p>Projet de bracelet connecté</p> <p>Raison du retard : le client a fait des pauses, il y a des attentes de levées de fonds.</p>	<p>Depuis février 2018</p> <p>Fin prévue : février 2019</p>	
	<p>Robotisation d'une charrue agricole</p> <p>Particularité du projet : pas d'échéances préétablies. Le client achète un certain nombre de jours. C'est plus un objectif de résultat que d'échéances.</p>	<p>Début : 05/2018</p> <p>Fin prévue : rendre un démontrable (MVP) avant le début de la saison de labour</p>	

5.1.3 Présentation du Cas 3

Le cas 3 est un organisme du service public qui accompagne les enseignants dans leur démarche pédagogique et dans l'intégration du numérique dans leurs enseignements. Il assure trois missions principales : ingénierie de la formation à distance, ingénierie techno-pédagogique et l'accompagnement et formation à la pédagogie.

Les ingénieurs pédagogiques assurent donc l'accompagnement et le conseil pédagogique de toute personne en charge d'enseignement au sein de l'université. Ainsi, chaque composante se voit attribuer un ingénieur pédagogique référent.

Par ailleurs, l'organisation est subdivisée en pôles. Le pôle « développement et innovation pédagogique » a pour mission d'accompagner et inciter les enseignants à transformer leurs

pratiques pédagogiques et à intégrer le numérique par des actions de sensibilisation, de formation et de valorisation. Le pôle « Appui aux composantes » accompagne les composantes à la mise en œuvre de dispositifs d'e-formations diplômantes, qualifiantes, MOOCs¹³ et SPOCs¹⁴ (analyse, conception, scénarisation, médiatisation, implémentation sur les plateformes d'enseignement en ligne, pilotage et évaluation). Le pôle « Plateformes » est en charge de la gestion et de l'administration des plateformes d'enseignement en ligne Unicaen et d'e-portfolio, pour ne citer que celles-là.

Dans le cadre de nos entretiens qui ont été réalisés dans un contexte de reprise progressive des activités en présentiel au sein de l'organisation après les deux confinements liés à la crise du COVID-19, nous avons échangé avec des personnes issues des trois pôles.

Tableau 16. Description des projets du cas 3

Date et lieu des entretiens	Projet en cours lors des entretiens	Durée des projets	Pratiques agiles
1^{ère} vague : 09/12/2020 Via zoom	<ul style="list-style-type: none"> Création de nouveaux cours 	La durée est variable. Elle dépend entre autres de la disponibilité de l'enseignant.e qui en a fait la demande.	L'agilité dans sa double dimension (méthode et philosophie) avec des particularités selon les pôles et les acteurs interrogés.
2^{ème} vague : 10/12/2020 Via zoom	<ul style="list-style-type: none"> Tournage et mise en ligne d'un MOOC 	La durée est variable.	
3^{ème} vague 11/12/2020 Via zoom	<ul style="list-style-type: none"> Le projet « NCU » réussites plurielles : Projet Nouveaux Cours à l'Université en application de la loi ORE¹⁵ <p>Objectif du projet : soutenir les universités, les écoles et les regroupements d'établissements qui souhaitent diversifier leur offre de formation afin de répondre aux enjeux auxquels est confronté le système français d'enseignement supérieur</p>	C'est un projet mis en œuvre sur 10 années et conduit conjointement par les trois universités (Caen, Rouen et Le Havre).	

¹³ Un MOOC est un cours interactif avec des objectifs et des parcours pédagogiques. Le contenu d'un MOOC est accessible depuis un smartphone, une tablette ou un ordinateur et peut être suivi par un nombre très important d'apprenants.

¹⁴ Le SPOC est une formation interactive complète destinée à un petit groupe d'apprenants. En plus des vidéos en ligne et des quiz déjà présents dans le MOOC, il propose des exercices pratiques et des travaux collaboratifs venant optimiser la formation. Tout comme le COOC, le SPOC présente un aspect privé, destiné à un public ciblé.

¹⁵ Loi ORE : Loi relative à l'orientation et à la réussite des étudiants

4ème vague 19/12/2020 Via zoom	Accompagnement des enseignants dans l'évolution de leurs pratiques pédagogiques notamment à l'adaptation aux différents publics.		
---	--	--	--

Après avoir justifié la pertinence d'une étude de cas multiples enchâssés, présenté notre design de recherche et décrit notre échantillon, nous allons à travers le tableau 17 ci-après, justifier le recours aux trois cas en présentant leurs similitudes et leurs différences.

Tableau 17. Justification du choix des cas investigués

Similitude	Différence		Méthode de sélection des acteurs interrogés	
<ul style="list-style-type: none"> Le processus échantillonnage est guidé par le contexte et par choix raisonné (Royer et Zarlowski, 2007). Pratique de l'agilité 	Taille	Cas 1 : > 250 salariés	Sélection sur la base des trois fonctions dans le département.	
		Cas 2 : < 20 salariés	Sur la base du volontariat.	
		Cas 3 : < 50 salariés	Sur la base du volontariat.	
	Secteur d'activité	Secteur commercial	Cas 1	Secteur bancaire - hors développement du logiciel
			Cas 2	Systèmes embarqués - développement logiciel
		Non commercial	Cas 3	Secteur public – hors développement logiciel

Malgré les similitudes et les différences identifiées dans le tableau 17 ci-dessus, ces trois cas évoluant dans des secteurs d'activité différents sont complémentaires car, leur étude permet de saisir la pratique de l'agilité dans ses dimensions méthode et philosophie.

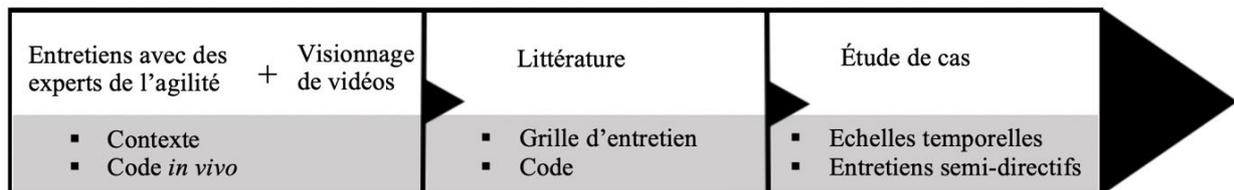
Nous allons à présent nous focaliser sur la partie collecte des données.

6 Démarche d'investigation

Notre démarche d'investigation des cas mobilise un ensemble de techniques de collecte et d'analyse de données permettant de recueillir, de comprendre et d'interpréter les événements dans leur contexte. Dans la partie qui suit, nous exposons, tout d'abord, les types des données et la manière dont nous avons procédé pour les recueillir. Ensuite, nous présentons la manière dont nous avons analysé l'ensemble des données rassemblées.

En effet, dans le cadre de cette recherche et pour répondre au mieux à nos questions de recherche, nous avons collecté des données qualitatives et des données quantitatives (données chiffrées). La figure 12 suivante montre comment s'articule cette phase de collecte de données.

Figure 12. Articulation des phases de collecte de données



Ce processus de collecte des données se déroule en deux phases et se conclut par le codage des entretiens avec des codes issus de la littérature et du terrain. La première phase se subdivise en deux sous-phases qui ont été réalisées parallèlement. La première sous-phase a permis d'approcher les experts de l'agilité et d'échanger avec eux sur les contours du concept et sur la façon dont eux perçoivent et vivent l'agilité dans leur quotidien. La seconde sous-phase est une collecte de données secondaires (visionnage des vidéos qui traitent de l'agilité), qui avait pour objectif de compléter la littérature académique sur le concept. Ces deux sous-phases ont permis de mettre en évidence des concepts qui n'étaient pas abordés dans la littérature académique sur l'agilité. En effet, à travers les échanges avec des praticiens de l'agilité, et par le visionnage de vidéos postées par des experts agiles sur différents canaux, les notions de « vulnérabilité¹⁶ », de

¹⁶ Vulnérabilité : Pouvoir s'exprimer librement, partager ses limites, ses craintes et ses erreurs sans la peur d'être jugé. Cela nécessite de la part des managers et des dirigeants de montrer l'exemple et puis de mettre en place au sein de l'équipe de moments d'échanges où chacun peut partager ses faiblesses personnelles puis être aidé par le collectif.

« confiance¹⁷ » et d'« écoute¹⁸ » agrégées sous le concept de « sûreté psychologique » revenaient très souvent dans les discours. Ce concept est généralement évoqué pour expliquer la dynamique des équipes agiles. Il est associé dans les organisations au fait de s'exprimer, de donner son avis ou de partager ses idées sans crainte des conséquences. De même, le concept de « dette émotionnelle » est mis en avant pour expliquer une des raisons d'une bonne cohésion dans les équipes agiles. En effet, la dette émotionnelle est considérée comme une accumulation des problèmes entre un individu et ses relations avec autrui. Concrètement, cela se traduit par une mauvaise ambiance et par l'apparition de petits groupes aux intérêts divergents dans l'équipe entre autres.

La deuxième phase se subdivise à son tour en deux sous-phases qui se déroulent l'une après l'autre. La première sous-phase est l'administration du questionnaire sur les échelles temporelles. Elle se déroule toujours en amont des entretiens semi-directifs. Le questionnaire est envoyé par mail aux interviewés afin qu'ils puissent le compléter et le renvoyer par mail avant même le début des entretiens semi-directifs. La seconde sous-phase est l'entretien semi-directif. Elle consiste à dérouler le guide d'entretien avec les personnes interrogées en leur laissant le maximum de temps pour développer leur raisonnement. Dans cette sous-phase, on introduit les photographies dont l'objectif est de libérer davantage la parole.

A présent, nous allons à travers les pages qui suivent, détailler le processus qui a permis de recueillir les données secondaires.

6.1 Collecte des données secondaires

Les données primaires ont été complétées par des données secondaires : des vidéos sur l'agilité, des notes prises lors de rencontres informelles, des ateliers agiles organisés dans le cadre des « *meet-up*¹⁹ » du club agile de Caen, etc. Dans le tableau 18 ci-dessous sont consignés les liens vidéo qui ont été visionnées pour la constitution de notre grille de codage.

¹⁷ Confiance : L'instauration de la confiance passe par la reconnaissance de la vulnérabilité, mais aussi par l'acceptation des critiques et des contradictions. Elle passe par la fidélité des promesses données et à la prédictibilité des comportements.

¹⁸ Écoute : L'écoute permet de comprendre, de réfléchir, de découvrir la réalité de fonctionnement de l'organisation et de faire émerger des opportunités. Elle permet aussi d'entendre le quotidien des membres de son équipe.

¹⁹ Les *meet-up* sont des rencontres entre les membres du club agile de Caen une fois par mois. Des rencontres au cours desquelles des ateliers sont organisés, des retours d'expériences et des bonnes pratiques sont partagées.

Tableau 18. Données secondaires et leurs sources

	Nombre de vidéos analysées	Durée des vidéos	Titres des vidéos	Liens vers les vidéos
Printemps agile 2018	1	49 mn	La fin de la hiérarchie n'est pas celle du manger	https://www.youtube.com/watch?v=0E-yC2p692g&t=491s
Printemps agile 2018	1	2 mn	Design Thinking	https://www.youtube.com/watch?v=-I1nK5inLws
Vidéo YouTube	1	28 mn	L'Agilité, une mode ? Une méthode ? Un état d'esprit ?	https://www.youtube.com/watch?v=oBObBoB90c4&t=453s
Vidéo YouTube	1	13 mn	Éviter la guerre dans l'équipe (Dette émotionnelle)	https://www.youtube.com/watch?v=1q09b3FpH0k
Vidéo YouTube	1	10 mn	La sûreté psychologique	https://www.youtube.com/watch?v=tgkausomvE
Vidéo YouTube	1	4 mn	La rétrospective	https://www.youtube.com/watch?v=uGxc3xeW3q0
Vidéo YouTube	1	4 mn	Daily scrum meeting ou stand up meeting	https://www.youtube.com/watch?v=Cf2Z1A5SdpM
Vidéo YouTube	1	3 mn	La planification	https://www.youtube.com/watch?v=rSDK0B4x3u0
Vidéo Grenoble École Management	1	22 mn	Le Manager Agile : agir autrement pour la survie des entreprises (interview de Jérôme Barrand)	https://www.youtube.com/watch?v=aiR7G791qQs&t=428s
Xerfi Business	1	5 mn	Comprendre le management agile	https://www.youtube.com/watch?v=uAckGdvBLM4
Xerfi Canal	1	5 mn	Les 4 principes fondamentaux du management agile	https://www.youtube.com/watch?v=TA36f-B-hRg
Total vidéos analysées	11	145 mn		

6.2 Collecte des données primaires

Dans la phase de collecte des données primaires, nous avons combiné deux approches : une approche quantitative par les échelles temporelles (Bluedorn et al., 1992, 2011 ; Zimbardo et Boyd, 1999) et une approche qualitative par la conduite d'entretiens semi-directifs. Ces deux

approches complémentaires s'opèrent en deux étapes successives dont la première consiste à faire remplir aux interviewés en amont des entretiens, des échelles temporelles dans le but d'élaborer des profils individuels. La profondeur et la richesse des données garanties par la méthode qualitative combinée aux échelles temporelles sont essentielles pour cette recherche doctorale. L'objectif sera donc de repérer à travers les entretiens semi-directifs, un certain nombre de caractéristiques de dynamique des équipes des projets pour *in fine* mettre en relation ces éléments avec les profils temporels préalablement identifiés afin d'en tirer des conclusions sur les comportements individuels et collectifs en contexte agile.

Au-delà de ces deux approches qui, *a priori* nous assuraient une collecte de données sans grande difficulté, l'immatérialité des concepts « temps » et « temporalités » associée à leur complexité a montré que les individus interviewés ont de grandes difficultés à amorcer une analyse sur leurs temporalités ou celles de leur organisation. Nous avons donc cherché un dispositif de collecte de données complémentaire permettant de déclencher une réflexion.

Ainsi, l'article de **Bornard (2008)** qui proposait une concrétisation du concept de temps sous la forme de photographies dont le principe consiste à montrer des images représentant le temps en demandant aux personnes interviewées de choisir quelques-unes de ces images par la méthode de photo-élicitation (**Heisley et Levy, 1991 ; Dion, 2007**) répondait bien à notre problématique.

Selon **Harper (2010)**, l'utilisation de l'image dans un entretien permet un phénomène physiologique qui donne accès à des données plus riches. En effet, « *les parties du cerveau qui traitent l'information visuelle sont plus anciennes sur le plan de l'évolution que les parties qui traitent l'information verbale. Ainsi, les images évoquent des éléments plus profonds de la conscience humaine que ne le font les mots ; les échanges basés uniquement sur les mots utilisent moins les capacités du cerveau que les échanges dans lesquels le cerveau traite à la fois des images et des mots* » (**Harper, 2010, p.13**).

Cette méthode de collecte de données dite de photo-élicitation a l'avantage de permettre, par la médiation de l'image, de verbaliser le quotidien, en faisant prendre conscience aux répondants des éléments qu'ils n'auraient pas considérés comme importants dans un entretien plus classique (**Dion, 2007 ; Dion et al., 2014**), ce qui semble pertinent dans le contexte de cette recherche. La photo-élicitation rend le répondant actif dans le processus de l'entretien et aide à créer une relation entre le chercheur et lui (**Thompson et al., 1989**).

En somme, la photo-élicitation est basée sur la théorie de la construction personnelle, qui repose sur l'idée que les individus donnent un sens à leur monde sur la base de leur vision des contextes, des événements et des situations qu'ils vivent (**Kelly, 1995 ; Dion, 2007**). Elle établit une relation triangulaire entre le chercheur, la personne interrogée et les images (**Ndione et Remy, 2018**).

A présent, dans les pages qui suivent, nous allons détailler l'approche qualitative par les entretiens semi-directifs.

6.3 L'approche qualitative par les entretiens semi-directifs

L'approche qualitative a été réalisée avec un double objectif. Tout d'abord, comprendre comment les personnes interrogées perçoivent et pratiquent l'agilité. Ensuite, identifier la variété temporelle dans les organisations temporaires et la manière dont les acteurs projets perçoivent et vivent ces temporalités.

Lors des premiers entretiens avec les acteurs projets, nous avons opté pour des entretiens non-directifs afin de minimiser au maximum les biais. Bien que particulièrement intéressante avec une possibilité d'accès à des riches informations, cette démarche a été vite abandonnée et ce, pour au moins deux raisons.

Tout d'abord, l'entretien non-directif, parce qu'il ne requiert pas d'instrumentation²⁰, est préconisé dans le cas de recherches dans lesquelles on ne sait pas véritablement ce que l'on cherche. Ensuite, le principe de la non-intervention du chercheur lors des discours a eu comme inconvénient de déstabiliser les répondants.

L'entretien semi-directif est sans nul doute le plus utilisé dans les recherches en sciences humaines et sociales, surtout sociales (**Quivy et Campenhoudt, 1995**). Il est semi-directif en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni ne comporte un grand nombre de questions précises et/ou fermées.

²⁰ Considérée comme un ensemble de méthode ou de techniques, l'instrumentation offre au chercheur un large spectre d'outils qui, lorsqu'ils sont judicieusement choisis et adaptés au contexte de la recherche, permettent de générer des informations pertinentes.

Avec cette approche qualitative, vingt entretiens semi-directifs ont été réalisés dans trois organisations différentes avec une durée moyenne de 66 mn. Dix entretiens dans le secteur bancaire, quatre dans le secteur des systèmes embarqués, six dans celui de l'accompagnement pédagogique universitaire. Par ailleurs, trois autres entretiens ont été réalisés avec des experts agiles pour une durée moyenne de 43 mn. Au total, 23 entretiens semi-directifs ont été réalisés pour une durée moyenne de 64 mn. Les acteurs projets et leur fonction sont détaillés dans le tableau 19 suivant.

Tableau 19. Acteurs projets interrogés

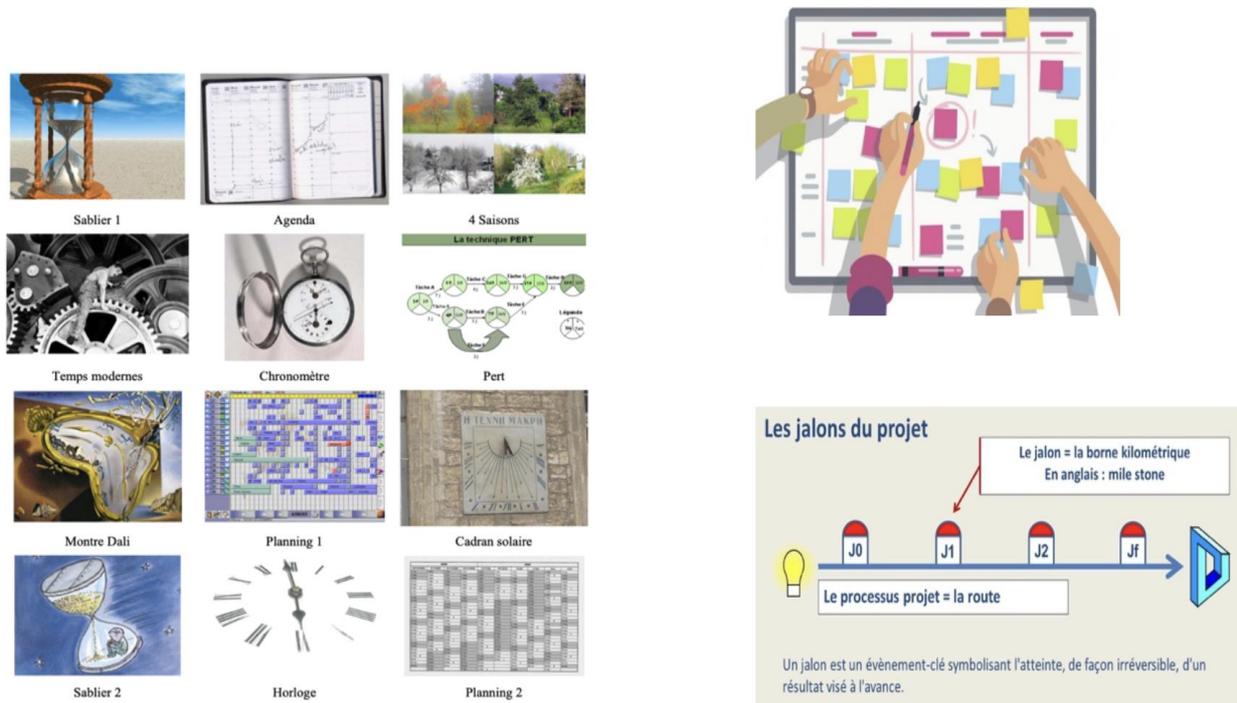
Personne interviewée	Fonction	Durée de l'entretien
Cas 1 : acteurs interrogés et leur fonction		
Acteur projet 1	Manager de l'équipe	120 mn
Acteur projet 2	Organisateur – Conseil	55 mn
Acteur projet 3	Organisateur	45 mn
Acteur projet 4	Organisateur	50 mn
Acteur projet 5	Organisateur	60 mn
Acteur projet 6	Organisateur – Conseil	110 mn
Acteur projet 7	Organisateur	57 mn
Acteur projet 8	Organisateur – Conseil	105 mn
Acteur projet 9	Organisateur – Conseil	68 mn
Acteur projet 10	Organisateur	56 mn
Cas 2 : acteurs interrogés et leur fonction		
Acteur projet 11	Chef de projet et responsable qualité	40 mn
Acteur projet 12	Ingénieur développement logiciel embarqué	45 mn
Acteur projet 13	Ingénieur développement logiciel embarqué	42 mn
Acteur projet 14	Chef de projet	50 mn
Cas 3 : acteurs interrogés et leur fonction		
Acteur projet 15 (Audrey T)	Ingénieure pédagogique Dispositif réussite étudiante	61 mn
Acteur projet 16 (JMD)	Ingénieur pédagogique paramédical	100 mn
Acteur projet 17 (ML)	Ingénieur pédagogique Dispositif réussite étudiante	48 mn

Acteur projet 18 (FH)	Ingénieure pédagogique Dispositif réussite étudiante	63 mn
Acteur projet 29 (DB)	Ingénieur pédagogique dispositif ÉCRI+	65 mn
Acteur projet 20 (JB)	Administratrice provisoire	82 mn
Spécialiste de l'agilité		
Acteur projet 21	Chef de projet et coach agile Cet acteur projet est salarié de l'entreprise forlabs spécialisée dans la co-conception et le développement web & mobile.	40 mn
Acteur projet 22	Chef de projet et coach agile Coach agile dans le département de la Manche.	45 mn
Acteur projet 23	Chef de projet « agile » chez Legallais	30 mn

Les entretiens se sont déroulés en face à face sur le lieu de travail des acteurs dans les cas 1 et 2. Pour le cas 3, ils ont été réalisés en « Visioconférence » via « Zoom » car, une rencontre physique était impossible notamment pour des raisons liées à la crise de la COVID-19.

Les entretiens semi-directifs ont respecté un protocole strict, qui consiste à échanger avec les acteurs projets sur les thèmes du guide d'entretien (encadré 3, p.131) et à leur montrer des photographies du temps afin qu'ils indiquent, quel temps correspond à leur secteur d'activité, à leur organisation temporaire, à leur organisation permanente et à leur temps personnel.

Figure 13. Images illustratives du temps



Le but de cette méthode complémentaire, qui arrive généralement au milieu de nos échanges, n'est pas d'analyser le choix des images effectué, ni de prédéfinir des concepts temporels associés aux photographies, mais bien de libérer la parole. L'analyse portera donc sur les justifications apportées aux choix des images et non sur les choix des images elles-mêmes. Cette méthode n'avait qu'un objectif de déclenchement de la discussion, les photographies en elles-mêmes n'avaient donc qu'une importance relative, mais il était important de proposer un panel suffisamment large pour qu'un maximum de concepts temporels puisse être représentés par ces photographies. Ces images représentent des dimensions temporelles issues de la littérature (figure 13 ci-dessus). Ces dimensions temporelles peuvent être organiques (montre de Dali), collectives (les plannings), subies (les chronomètres), cyclique (les saisons), personnelles (agenda), etc.

Cette méthodologie a été très efficace. En effet, il est apparu que l'appui des photographies poussait les personnes interrogées à approfondir leur réflexion sur leur cadre temporel. Enfin, elle a aidé à marquer une séparation claire de la réflexion sur chaque niveau de temporalité étudié. Ainsi, ces photographies présentées aux interviewés nous permettront de rendre compte de la variété temporelle au sein de l'organisation temporaire. Autrement dit, des différents types de temps qui coexistent dans le cadre du projet.

Ensuite, nous avons administré le guide d'entretien qui a pour objectif d'appréhender de manière précise les structures temporelles des projets agiles, les pratiques agiles dans les cas étudiés et l'interaction entre ces structures et les profils temporels individuels.

Le guide d'entretien ainsi élaboré comporte six grandes thématiques : (1) la perception de l'agilité (philosophie et méthode) (2) les structures temporelles du projet « agile », (3) la perception des temporalités « agiles », (4) l'organisation des tâches dans les projets « agiles », (5) les pratiques de collaboration et de coordination, et enfin (6) le rapport au temps des acteurs.

Ainsi, même si l'entretien est semi-directif et contient un certain nombre de thèmes à aborder, l'ordre des thèmes reste flexible et s'appuie sur l'enchaînement des idées de l'interrogé (Gavard-Perret et al., 2018).

Encadré 3. Grille d'entretien

Introduction

- Présentation de la recherche et de son contexte
- Présentation de la personne interrogée : son identité, sa fonction, son parcours académique et professionnel

La perception de l'agilité

- Comment percevez-vous cette notion d'agilité ?
- Quels sont, selon votre point de vue, les trois termes qui définissent le mieux la notion de management « agile » pour une entreprise/organisation ?
- Pour vous, l'agilité, est-ce une philosophie ou juste un suivi de méthode ?

Les structures temporelles du projet « agile »

- Réalisez-vous des rétrospectives ? A quelle fréquence ces sessions de feed-back sont-elles organisées ?
- Dans le cadre de votre travail, avez-vous des objectifs sprints ?
- Comment s'organisent vos réunions de projet ? A quelle fréquence se déroulent vos réunions ? (Réunion debout, hebdomadaire)
- Réalisez-vous des périodes de brise-glace « *icebreaking* » en début de projet ?

Organisation des tâches

- Utilisez-vous des méthodes et /ou des outils de gestion de projet ?
- Comment se déroulent les périodes de planification, de synchronisation et de priorisation ?

Perception des temporalités « agiles »

- Dans le cadre de votre travail comment percevez-vous ces différentes temporalités « agiles » ?
- Diriez-vous qu'elles génèrent du stress, de conflits, des incompréhensions ?

Les pratiques de collaboration et de coordination

- Les collaborateurs sont-ils impliqués dans les projets ? De quelle manière ?

- La prise de décision requiert-elle la tenue d'instances dédiées ?
- A quelle fréquence les acteurs impliqués dans les projets et les clients/utilisateurs échangent-ils ?
- Les acteurs impliqués dans les projets interagissent-ils fréquemment entre eux de même que les services/départements ?
- De quelle façon les activités sont-elles coordonnées au sein de votre organisation ?
- Dans quelle mesure l'information circule-t-elle au sein de votre organisation ?

Rapport au temps

Dans cette partie on montre les photographies du temps avec une question : Parmi les photographies suivantes, choisissez celles qui correspondent pour vous au temps de votre service/département, au temps de votre organisation/entreprise, au temps du projet et enfin à votre temps personnel. Justifiez à chaque fois votre choix.

Dans la partie suivante, nous allons détailler l'approche quantitative de collecte de données chiffrées.

6.4 L'approche quantitative par les échelles temporelles

Cette approche sert à collecter des données chiffrées sur les deux variables du temps psychologique auxquelles nous nous intéressons dans cette recherche : le degré de polychronicité et l'orientation temporelle. Ainsi, cette méthode, qui combine trois types d'échelle a pour objectif l'élaboration de profils temporels : le **Polychronic Attitude Index** » (PAI), le **Monochronic/Polychronic Orientation Scale** (Bluedorn et al., 2011) et la **Zimbardo Time Perspective Inventory** (ZTPI) (Zimbardo et Boyd, 1999). Les deux premières échelles permettent de comprendre les priorités accordées aux relations humaines par rapport à l'accomplissement des tâches selon que les orientations des acteurs soient monochroniques ou polychroniques. La troisième échelle rend compte de l'orientation temporelle des acteurs impliqués dans les projets. Ces échelles montrent comment la perception du temps varie selon les individus. Beaucoup de ces variations fondamentales sont si subtiles qu'elles passent souvent inaperçues parce qu'elles existent en dessous du niveau de la conscience (Bluedorn et al., 1992). En effet, des « *différences dans les modèles liés à l'horizon temporel, au rythme et à la ponctualité, ainsi que des tendances à utiliser le temps de manière monochromatique ou polychronique sont souvent observées. Toutefois, les individus ne sont parfois pas conscients des aspects particuliers de leur « personnalité temporelle* », bien qu'ils

puissent facilement signaler leurs préférences et comportements réels en matière d'utilisation du temps. En outre, la polychronicité est importante, non seulement parce qu'elle constitue une distinction fondamentale en soi, mais aussi parce que des recherches pionnières indiquent qu'elle est liée à nombre de nos autres comportements et attitudes importants » (Bluedorn et al., 1992, p.19).

Les profils temporels individuels seront identifiés avec le *Polychronic Attitude Index* (PAI) et la *Zimbardo Time Perspective Inventory* (ZTPI). Le degré de polychronicité du département sera quant à lui identifié par le *Monochronic/Polychronic Orientation Scale*. Ces trois échelles ont été testées et validées au travers d'études statistiques rigoureuses (Apostolidis et Fieulaine, 2004).

Le choix de ces échelles temporelles réside tout simplement dans le fait qu'elles permettent de mettre en évidence des attitudes et comportements individuels, ce qui est en parfait accord avec notre question centrale de recherche.

Le PAI permet de saisir l'attitude générale du répondant face à l'exercice de plus d'une activité à la fois. C'est une échelle à quatre items (exemple d'items : « *Je n'aime pas jongler entre plusieurs activités en même temps* ») avec une échelle de Likert à 5 points. Pour les items formulés positivement, le codage va de 1 à 5 avec 1 qui correspond à « *tout à fait d'accord* » et 5 correspond à « *tout à fait en désaccord* ».

Encadré 4. Orientation polychronique individuelle (Bluedorn et al., 1992)

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Je n'aime pas jongler entre plusieurs activités en même temps	5 pts	4 pts	3 pts	2 pts	1 pt
Les individus ne devraient pas essayer de faire plusieurs choses à la fois	5 pts	4 pts	3 pts	2 pts	1 pt
Lorsque je suis assis à mon bureau, je travaille sur un projet à la fois	5 pts	4 pts	3 pts	2 pts	1 pt
Je suis à l'aise pour faire plusieurs choses en même temps	1 pt	2 pts	3 pts	4 pts	5 pts

Source : Bluedorn et al., (1992)

Quant au Monochronic/Polychronic Orientation Scale, l'échelle permet de rendre compte des orientations générales d'utilisation du temps que les acteurs perçoivent dans leur département plutôt que de leurs propres orientations individuelles.

Encadré 5. Echelle d'orientation Monochronique/Polychronique (Bluedorn et al., 1992)

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Légèrement en désaccord	Neutre	Légèrement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Nous aimons faire plusieurs activités en même temps	1 pt	2 pts	3 pts	4 pts	5 pts	6 pts	7 pts
Nous préférierions réaliser un projet entier tous les jours plutôt que des parties complètes de plusieurs projets	7 pts	6 pts	5 pts	4 pts	3 pts	2 pts	1 pt
Nous pensons que les individus devraient essayer de faire plusieurs choses à la fois	1 pt	2 pts	3 pts	4 pts	5 pts	6 pts	7 pts
Lorsque nous travaillons seuls, nous travaillons généralement sur un projet à la fois	7 pts	6 pts	5 pts	4 pts	3 pts	2 pts	1 pt
Nous préférons faire une chose à la fois	7 pts	6 pts	5 pts	4 pts	3 pts	2 pts	1 pt

Source : Bluedorn et al., (1992)

Qu'il s'agisse du PAI ou du Monochronic/Polychronic Orientation Scale, pour les items formulés négativement nous appliquerons le « *reverse coding* ».

Quant à la ZTPI, elle prend en compte les aspects motivationnels, émotionnels, cognitifs et sociaux au travers de propositions temporellement marquées. La dimension « Présent hédoniste » par exemple reflète une attitude hédoniste et de prise de risque par rapport au temps et à la vie (par exemple : « *C'est important de mettre de l'excitation dans ma vie* », « *Mon idéal*

serait de vivre chaque jour comme si c'était le dernier »). Cette distinction en termes de profils temporels, crée des implications potentielles sur la gestion du temps individuel, la gestion du stress, la gestion des conflits, la capacité à coopérer, la supervision/coordination etc.

Cette approche quantitative par le biais des échelles temporelles vient compléter l'approche qualitative développée dans les pages précédentes. Notre objectif est de croiser les résultats de ces deux approches afin d'établir une taxonomie avec des profils comportementaux spécifiques.

La section suivante abordera dans le détail, la méthode qui sera suivie pour l'analyse de données à la fois qualitative et quantitative.

7 Analyse de données

Nous réaliserons une analyse intra-cas et une analyse inter-cas. En effet, si l'analyse intra-cas permet de mettre en évidence les spécificités de chaque cas étudié, une analyse inter-cas est intéressante dans la mesure où, elle nous permettra d'enrichir la littérature sur le concept de l'agilité sous le prisme des temporalités. Cette analyse se fera à travers des matrices par rôles (**Miles et Huberman, 2003**) construites en particulier sur les fonctions, les visions du temps et les contraintes temporelles associées.

L'analyse intra-cas se fera en deux phases. Une première phase, qui consiste à analyser les données issues de l'approche qualitative et une seconde phase, qui sera consacrée à l'analyse des données quantitatives. Pour analyser les données qualitatives, les entretiens ont d'abord été retranscrits intégralement puis ont été codés.

L'analyse des données qualitatives est un exercice exigeant qui se caractérise par une abondance de données. En effet, d'après **Dumez (2016)** « *le premier problème d'un matériau qualitatif est sa masse et son hétérogénéité. Ce magma ne peut pas être traité en tant que tel, du fait à la fois de son volume et de son caractère hétéroclite* » (**Dumez, 2016, p.75**). Pour explorer cette masse de données nous avons ainsi procédé au codage de ces dernières. D'après **Miles et Huberman (1991)**, un code est « *une abréviation ou un symbole attribué à un segment de texte, le plus souvent une phrase ou un paragraphe de la transcription en vue d'une classification* » (**Miles et Huberman, 1991, p.96**). Les codes correspondent donc à des catégories et proviennent d'une manière générale des questions de recherches, hypothèses ou thèmes de la recherche. Ils permettent d'identifier et de regrouper rapidement les segments se

rattachant à la question, à l'hypothèse ou au thème ouvrant ainsi la voie à l'analyse. Deux méthodes sont possibles pour définir les codes. La première consiste à établir une liste de codes à partir de l'état de l'art avant même le début de la collecte des données (Miles et Huberman, 1994, 2003). La seconde méthode consiste à proposer des codes qui vont cette fois émerger du terrain (Ibid.).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons créé une liste de codes provenant de la littérature. Des codes qui, dans un premier temps, permettent de saisir la manière dont les acteurs perçoivent l'agilité et les mots ou expressions qu'ils associent au concept dans ses dimensions philosophie et méthode. Ensuite, une autre liste de codes provenant également de la littérature a été créée pour identifier les temporalités du projet agile, les attitudes et comportements individuels et collectifs résultant de l'interaction entre les acteurs projets aux profils temporels singuliers et les temporalités du projet. Cette liste de codes a par la suite évolué notamment grâce au terrain. En effet, nous avons ensuite ajouté des codes issus des entretiens ; codes auxquels nous avons donné une définition précise (Miles et Huberman, 1991). La grille de codage est présentée dans le tableau 20 ci-dessous.

Tableau 20. Grille de codage de la phase 1

Origine du code	Catégorie	Code	Signification
Abrahamsson et al., (2002)	Perception de l'agilité	Adaptation	Le changement est accepté quelle que soit sa provenance.
Svensson et Höst (2005)		Interaction avec le client	Le client est au centre de la philosophie agile. L'équipe projet est censée interagir avec lui pour la co-construction du produit et/ou du projet.
Petersen et Wohlin (2009)		Autonomie	Chaque acteur est proactif. Chacun prend des initiatives, propose des solutions.
Cockburn et Highsmith (2001)		Itération	Cycles itératifs rapides intégrés aux processus.
		Droit à l'erreur	Chaque acteur prend des risques et accepte de se tromper.
Middleton et al., (2005)		Responsabilité	Chacun est co-responsable des décisions collectives.
		Confiance	Les membres de l'équipe savent que les coéquipiers sont bienveillants à leur égard.

Terrain		Vulnérabilité	Chacun accepte d'apparaître vulnérable, de reconnaître ses faiblesses et ses difficultés.
		Application du principe	Le principe place l'humain avant les processus.
		Écoute	Les membres de l'équipe sont capables d'écouter sans juger.
		S'affranchir des barrières hiérarchiques	Permet le dialogue entre les différents métiers et les différents statuts.
		Communautés apprenantes	Groupes d'individus de toutes disciplines, qui s'engagent dans des collaborations actives de manière à se former, expérimenter, puis échanger sur leurs pratiques.
		Cadres évolutifs	Environnements de travail non rigides.
		Créativité	L'équipe dispose d'un temps pour tester de nouvelles idées.
		Adhésion	Impliquer l'ensemble de l'équipe dans le projet.
	Communication	Manière de communiquer des membres de l'équipe.	
Bakker et al., (2012)	Structures temporelles	Planification	Phase dans laquelle l'équipe planifie les ressources disponibles dans le temps.
Waller et al., (2002)		Synchronisation	Moment où l'équipe se rencontre pour décider de passer à l'étape suivante.
		Échéances	Date à laquelle expire un délai.
Georges et Jones (2000)		Date limite	Moment où une certaine tâche est censée se terminer.
		Délais	Anticipation par l'équipe de la fin plus ou moins imminente de leur projet.
Shih (2004)		Icebreabring	Activité favorisant la cohésion d'équipe
		Rétrospective (feedback)	Moments courts permettant d'avoir des retours d'expériences.
Terrain		Routines temporelles	Moments d'échanges avec une durée limitée sur les tâches réalisées, en cours et à faire.

		Estimation	Les chefs de projet doivent pouvoir être en mesure d'estimer les ressources nécessaires à la réalisation des tâches de leur projet.
		Objectivation du temps	Phase durant laquelle les acteurs doivent expliquer ce qu'ils ont fait de la semaine.
		Agendas	Support sur lequel on inscrit jour par jour ce qu'on doit faire.
		Jalons	Point d'arrêt qui permet de valider une étape avant de reprendre le cours normal des travaux.
Waller et al., (2002) Gentil et Chédotel (2018)	Pratiques de collaboration et de coordination	Traitement de l'information	La manière dont l'équipe communique sur son travail dans un temps limité.
		Transparence	Communication quotidienne sur le travail restant à faire. Aucune hésitation à alerter sur les obstacles rencontrés, y compris une difficulté personnelle.
		Collaboration	Chaque membre est attentif à préserver l'intérêt collectif.
		Solidarité	La confiance entre les membres de l'équipe facilite la démarche de demande ou de proposition d'aide, en cas de difficulté.
		Respect	Chaque membre de l'équipe doit respecter ses coéquipiers.
		Cohésion	Les membres de l'équipe sont unis autour de l'objectif à atteindre. Il y a un esprit d'équipe et de solidarité.
		Conflits	Divergence de point de vue sur la manière de faire.
Bornard (2008) Aubert (2003) Terrain	Perception des temporalités	Temps subi	Le temps est imposé soit par l'organisation permanente soit par l'organisation temporaire.
		Temps choisi	Le temps est celui de l'individu.
		Temps négocié	Le temps est une discussion entre les parties prenantes du projet.
		Compression temporelle	La réduction des horizons temporels, des horizons de livraison des projets.

		Temps du client	Le client impose ses propres temporalités.
		Accélération temporelle	Accélération du rythme de travail dans les organisations.
Kaufman et al., (1992)	Temporalités psychologiques	Orientation temporelle	Elle est une perception subjective, dans l'ici et maintenant, du positionnement psychique à l'égard du passé, du présent et du futur.
Zimbardo et Boyd (1999)		Urgence temporelle	Préoccupation fréquente concernant le passage du temps et la manière d'y faire face.
Sirén et al., (2020)		Degré de polychronicité	Degré auquel les individus préfèrent être engagés dans deux ou plusieurs simultanément.

Nous avons débuté l'analyse en identifiant les mots et expressions que les acteurs associent à l'agilité. Cette identification a été rendue possible par les codes bleus. Les codes **bleu foncé** proviennent de la littérature, tandis que les codes **bleu clair** ont, quant eux, émergé du terrain. Cette première partie de l'analyse a permis d'explicitier le sens que les acteurs donnent au concept d'agilité. Ensuite, nous nous sommes donnés comme objectifs d'identifier les structures temporelles du projet et la manière dont les acteurs les perçoivent et les vivent. Grâce aux codes vert, nous avons pu atteindre cet objectif. Les codes **vert foncé** proviennent de la littérature et les codes **vert clair** ont émergé des entretiens.

Pour opérationnaliser la notion de dynamique de l'équipe, nous avons utilisé les codes **jaune foncé**. Ces codes nous ont permis de mettre en évidence les pratiques de collaboration et de coordination à l'œuvre dans l'organisation temporaire. Avec ces codes, nous avons été capables de montrer l'existence ou pas d'un comportement collaboratif et/ou conflictuel.

Avec une analyse croisée de ces données, nous avons donc finalement été en mesure d'opérer des comparaisons entre les différents cas selon la perception de l'agilité, les structures temporelles des projets et la manière dont ces dernières sont perçues et vécues. Cela a donc conduit à l'élaboration d'une taxonomie avec des spécificités comportementales résultant du croisement de l'analyse discursive et des données chiffrées issues des échelles temporelles.

S'agissant de l'analyse des données chiffrées issues de l'approche quantitative, l'objectif est de calculer des scores pour chaque acteur et pour chacune des deux variables du temps psychologique (orientation temporelle et degré de polychronicité). Ainsi, pour obtenir le score PAI (degré de polychronicité, variable de code rouge) de la personne interrogée, nous avons additionné les points attribués à chaque item et divisé par le nombre d'items (soit 4), puis reporté le résultat obtenu sur une échelle de 1 à 5. Plus le score est faible (inférieur à 3,0), plus l'individu est considéré comme monochronique ; et plus le score est élevé (supérieur à 3,0), plus l'individu est considéré comme polychronique.

Quant au score de PMOS, composé de cinq items, nous avons comme le PAI, additionné les points attribués à chaque item et divisé par le nombre d'items, puis reporté le résultat obtenu sur une échelle de 1 à 7. Plus le score est faible (inférieur à 4,0), plus l'individu considère que son organisation temporaire est monochronique ; et plus le score est élevé (supérieur à 4,0), plus l'individu considère que son organisation temporaire est polychronique.

Pour l'orientation temporelle individuelle, elle est mesurée par la ZTPI (échelle testée et validée à l'échelle française) composée de 56 items. Ces 56 items sont regroupés autour de 5 dimensions : passé négatif²¹, passé positif²², présent fataliste²³, présent hédoniste²⁴ et le futur²⁵. Chaque dimension regroupe des items qui permettent de la mesurer. Pour obtenir le score d'une dimension, il faudra additionner les points attribués aux items de cette dimension et diviser le tout par le nombre d'items de ladite dimension. Ainsi, en comparant les scores sur les 5 dimensions, on obtiendra l'orientation temporelle prédominante et l'orientation temporelle secondaire de la personne interrogée en prenant les deux dimensions ayant obtenu les scores les plus élevés.

L'objectif de notre recherche, de par notre positionnement épistémologique réaliste critique, consiste à identifier les mécanismes générateurs de l'adoption de l'agilité et des comportements en contexte agile. Pour cela, nous avons élaboré une deuxième grille d'analyse dans lequel se

²¹ Passé négatif : vision généralement négative, aversive et pessimiste du passé.

²² Passé positif : vision globale positive du passé. Attitude chaleureuse et sentimentale envers le passé.

²³ Présent fataliste : le présent fataliste reflète une attitude fataliste, impuissante et sans espoir envers le futur et la vie. L'individu orienté vers le présent-fataliste ne poursuit pas de buts ou d'objectifs à la manière de ceux qui sont orientés vers le futur. Cette orientation reflète la croyance d'un individu à l'effet que le futur est prédestiné et qu'il ne peut être influencé par ses actions.

²⁴ Présent hédoniste : reflète une attitude insouciance, téméraire caractérisée par une prise de risque envers le temps et la vie. L'orientation le présent-hédoniste rend également difficile le choix de faire des sacrifices aujourd'hui qui seront récompensés demain.

²⁵ Futur : reflète un comportement motivé par l'effort, l'atteinte de buts et les récompenses qui y sont associées. Cette orientation est caractérisée par la planification et la réalisation d'objectifs à moyen ou à long terme.

retrouvent des codes issus du terrain (**code bleu clair**) et des codes provenant de la littérature (**code bleu foncé**).

Tableau 21. Grille de codage de la phase 2

Origine	Catégorie	Code	Signification
Frimousse et Peretti (2015) Shih (2004) Terrain	Adoption de l'agilité	Vélocité du marché	Le marché est en évolution constante.
		Time to market	Délai de mise sur le marché d'un produit ou d'un service.
		Besoins du client	Les attentes du client changent très vite.
		Environnement complexe	Changements récurrents, avec des risques de surcharge et de tensions émotionnelles, plus ou moins bien gérés par les individus.
		Dysfonctionnement	Fonctionnement anormal du processus de prise de décision.
		Digitalisation	Intégration des technologies numériques dans les processus commerciaux, sociaux, etc.
Bakker et al., (2010) Grabher, (2004) Morley et Silver, (1977) Turner et Müller, (2003) Terrain	Antécédents Comportement	Stress	Déséquilibre entre la perception qu'un individu a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'il a de ses propres ressources pour y faire face.
		Frustration	Émotion négative qui prend racine dans la déception. Détresse irritable après qu'un souhait se soit heurté à une réalité inflexible.
		Tension	Résulte de la dette émotionnelle.
		Surcharge	Fait d'avoir trop d'activités à réaliser dans un temps limité.

		Délais	Raccourcissement des délais avec des difficultés de les respecter.
		Échéances	Délai entre la date de l'engagement contractuel et son exigibilité.

C'est principalement en mobilisant les codes du tableau 21 ci-dessus dans notre analyse inter-cas, que nous avons été en mesure de mettre en lumière les mécanismes générateurs de l'adoption de l'agilité et des comportements observés.

Après avoir présenté le dispositif méthodologique adopté pour la recherche, la partie suivante propose d'en faire la synthèse avant de conclure cette deuxième partie.

8 Synthèse des choix méthodologiques

Plusieurs choix ont été opérés tout le long de cette recherche. Comme dans les sections précédentes, il est opportun de présenter une synthèse des choix méthodologiques de notre recherche avant de conclure la deuxième partie de la thèse.

Tableau 22. Choix méthodologique de la recherche

Choix effectué	Justifications
Approche qualitative	La méthodologie qualitative est appropriée lorsque les questions répondent à « comment » et « pourquoi » (Yin, 2018). Les objectifs de notre recherche sont de comprendre comment les acteurs se comportent dans les situations de fortes interactions entre les temporalités du projet et leurs propres attributs temporels et de mettre à jour les mécanismes générateurs des comportements.
Approche quantitative	Les données chiffrées servent à calculer des scores dans le but d'élaborer des profils en fonction des variables psychologiques.

Étude de cas multiples enchâssés	<p>Elle permet de collecter des données riches. De même, grâce à l'étude de cas multiples nous sommes en mesure de mettre en évidence des attitudes et comportements dans des contextes différents. Nous pouvons donc effectuer des comparaisons entre les différents cas.</p> <p>Mettre au jour les mécanismes générateurs nécessite la comparaison de plusieurs unités d'analyse.</p>
Données secondaires	<p>Les données secondaires ont été utilisées afin de collecter des éléments de contexte supplémentaire et donc améliorer la connaissance du concept.</p>
Choix du terrain	<p>Le choix du terrain est guidé par le contexte et par choix raisonné. L'agilité au niveau méso et micro est peu étudiée notamment dans les sciences de gestion.</p>
Unités d'analyse	<p>Pour cette recherche, nous avons deux niveaux d'analyse : l'individu et l'organisation temporaire.</p>

CONCLUSION DU CHAPITRE 5

Dans ce chapitre, nous avons présenté le dispositif méthodologique de notre recherche doctorale. Ce dernier mobilise deux approches : une approche qualitative et la démarche de l'étude de cas multiples enchâssés et une approche quantitative par les échelles temporelles. Il propose de s'intéresser à la pratique de l'agilité dans les organisations temporaires, jusque-là encore peu étudiée sous les angles méso et micro. Pour notre recherche, nous avons deux niveaux d'analyse, l'individu et le projet. Nous nous situons donc dans le cas d'une étude de cas multiples enchâssés.

La première approche de collecte de données a consisté à réaliser des entretiens semi-directifs, qui ont été retranscrits puis codés. Cette première phase cherche dans un premier temps à comprendre la manière dont les personnes interrogées perçoivent l'agilité et dans un second temps à identifier la variété temporelle des projets et la manière dont les individus perçoivent et vivent ces temporalités.

La deuxième approche, quant à elle, s'intéresse aux échelles temporelles qui ont été administrées aux individus de notre échantillon. Les données issues de ces échelles seront analysées et serviront à discriminer les acteurs selon leur orientation temporelle et leur degré de polychronicité.

Pour terminer, le croisement des deux approches évoquées ci-haut nous permettra d'appréhender la dynamique de groupe dont l'objectif est de saisir les comportements individuels et collectifs en mettant au jour leurs mécanismes générateurs.

PARTIE 3 : RESULTATS & DISCUSSION

CHAPITRE 6

RESULTATS DE LA RECHERCHE

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats de ce travail de recherche. Il s'organise en deux parties. La première partie présentera les résultats de l'analyse intra-cas, qui a pour objectif de (1) comprendre comment les acteurs projets perçoivent l'agilité, (2) d'identifier les temporalités dans le cadre des projets « agiles », (3) comprendre la manière dont celles-ci sont perçues et vécues par les acteurs projets et enfin (4) quels sont les comportements produits par cette variété temporelle. La deuxième partie de ce chapitre sera consacrée à l'analyse inter-cas qui aura pour objectif d'identifier les points communs et les différences entre les différents cas étudiés.

Nos résultats sont basés sur trois études de cas. Tout d'abord, nous conduisons une analyse intra-cas et nous étudierons comment les acteurs impliqués dans les projets « agiles » perçoivent l'agilité. Ensuite, nous identifierons les structures temporelles du projet « agile » et la façon dont les acteurs des projets se les représentent. Puis, nous mettrons en évidence les différences individuelles en termes de profils temporels (orientation temporelle et degré de polychronicité). Pour terminer, nous identifierons les relations, les liens, s'ils existent, entre ces dimensions et les comportements dans une analyse inter-cas.

1 Analyse intra-cas

Dans les sections suivantes, nous présentons les résultats de l'analyse de chaque cas afin d'identifier ses particularités. Cette analyse intra-cas se fera en quatre étapes : la première étape qui se focalise sur les entretiens semi-directifs permettra d'appréhender la manière dont les acteurs interrogés perçoivent individuellement l'agilité. Ensuite, dans la deuxième étape, nous identifierons les structures temporelles du projet « agile » et la façon dont les acteurs projets se les représentent. Dans la troisième étape, nous ferons l'analyse du questionnaire sur les échelles temporelles. Enfin, dans la quatrième étape, nous croiserons les résultats des trois premières pour mettre en évidence, à travers une taxonomie, des types de profils d'individus selon la perception et l'utilisation du temps. Cette taxonomie ainsi élaborée, si elle est confirmée par les trois cas, sera caractérisée dans la section inter-cas. Nous commençons l'analyse des résultats de la recherche par le **cas 1**.

1.1 Analyse du cas 1

Le **cas 1** est une grande banque française dans laquelle nous avons échangé avec des acteurs projets d'un département dénommé « organisation ». Les « organisateurs » sont en interaction permanente avec les autres services de la banque de par leurs missions transversales (voir présentation cas 1). Nous débutons l'analyse du cas en essayant d'apporter avec autant de rigueur que possible des réponses aux deux questions suivantes : comment les acteurs des projets perçoivent et vivent l'agilité ? Autrement dit, à quoi les membres de l'équipe font-ils référence lorsqu'ils évoquent la notion d'agilité ? (**Section 1.1.1**). Dans un second temps, nous demanderons quels sont les facteurs qui poussent une organisation à adopter le mode de fonctionnement agile ? (**Section 1.1.2**)

1.1.1 Comment est perçue l'agilité par les acteurs projets ?

Deux éléments ressortent, dans un premier temps, de l'analyse du **cas 1**. Premièrement, en termes de **pratiques agiles**, l'utilisation d'une méthodologie agile avec des objectifs « *sprint* » n'est pas le cadre de travail habituel de l'équipe de projet. Cependant, l'équipe attache une

grande importance au respect des principes et des valeurs du manifeste agile. Deuxièmement, l'agilité, dans ce cas particulier, est vue comme un état d'esprit qui permet à chaque collaborateur de valoriser son expertise. Dans le tableau 23 ci-dessous, nous présentons une synthèse non-exhaustive des verbatims exprimant la manière dont les acteurs interrogés perçoivent l'agilité.

Tableau 23. Perception de l'agilité

Acteur interrogé	Perception de l'agilité
Organisateur – Conseil : membre de l'équipe projet (Acteur projet 2)	<p>« L'agilité, c'est casser des barrières pour être plus fluide, pour éviter les lourdeurs administratives. C'est vraiment d'essayer de trouver des dérivatifs, de faire en sorte que les gens sortent de leur routine, de leurs habitudes pour aller chercher de nouvelles idées. Il n'y a pas de chemin linéaire au milieu. Je tente par-là, si ça ne marche, je repars par-là, je reviens, je refais une boucle, je reviens en arrière, je repars, ce n'est pas grave si je me suis trompé. Pour moi, c'est ça l'agilité. »</p>
Manager de l'équipe (Acteur projet 1)	<p>« Pour moi l'agilité dans une entreprise commerciale, c'est être en permanence connectée au marché »</p> <p>« L'agilité, c'est donner de l'autonomie aux équipes, c'est un truc hyper fort. Nous, on nous donne de plus en plus d'autonomie et de responsabilités. Moi, j'ai beaucoup d'autonomie, et je donne beaucoup d'autonomie aussi à mon équipe, donc je pense que ça aussi, c'est un progrès qu'on a fait. »</p> <p>« L'agilité, c'est bien travailler et justement travailler bien, ce qui permet de travailler vite. »</p>
Organisateur : membre de l'équipe projet (Acteur projet 3)	<p>« L'agilité, c'est être en capacité dans les échanges qu'on peut avoir avec les différents interlocuteurs de s'adapter à eux. Ils ont tous une manière d'être différente et un savoir-faire et un savoir-être surtout, on doit savoir adapter notre comportement pour faire en sorte que la personne fasse un petit peu ce qui est à faire, mais il y a un rôle de communicant à réaliser là-dedans. »</p>
Organisateur – Conseil : membre de l'équipe de projet (Acteur projet 4)	<p>« Personnellement, pour moi, au-delà des pratiques, c'est aussi un état d'esprit finalement l'agilité, je pense qu'on rentre dans l'agilité avec la pratique. C'est aussi une nouvelle façon de communiquer parfois à travers des réunions courtes, mais ô combien efficace. »</p>

L'analyse de ce tableau fait ressortir des concepts-clés que la littérature académique et professionnelle considère au cœur de l'agilité. En effet, les acteurs projets associent à l'agilité des termes tels que **l'adaptation, l'autonomie, les itérations, la communication, le droit à l'erreur**, etc.

L'adaptation fait référence au fait que l'équipe de projet « agile » doit être souple, flexible et proactive pour répondre à la vélocité du marché surtout dans une entreprise commerciale comme c'est le cas ici. Cela est d'ailleurs largement confirmé par les verbatims du tableau 24 ci-dessous :

Tableau 24. Verbatims illustratifs

Manager de l'équipe	<i>« J'attends de mes collaborateurs qu'ils soient réactifs et qu'ils aient une grande capacité d'adaptation. »</i>
	<i>« Je pense que je vais vous dire, aujourd'hui, on est tellement imprégné d'une accélération que c'est devenu une évidence pour tout le monde parce que tout va vite donc les projets doivent aller vite aussi, c'est la temporalité globale du monde du travail donc on ne se pose même plus la question [...] on enchaîne tout vite et les projets aussi et après, on a des logiques de marché, on est une entreprise commerciale donc le marché va vite, il faut aller vite. »</i>
	<i>« Aujourd'hui on fait en 3 jours ce qu'autrefois on faisait peut-être en 15 jours. »</i>

D'après le discours du manager de l'équipe, illustré par les verbatims du tableau 24 ci-dessus, l'accélération et la compression temporelle obligent ses collaborateurs à une grande réactivité et à être proactifs face à l'évolution de l'environnement. En effet, le secteur bancaire évolue dans un marché caractérisé par une forte concurrence et par une diversité d'offres de produits et services, une instabilité de la demande et une réduction des délais de mise sur le marché (*time to market*). Parallèlement, le digital est en train de transformer la façon d'échanger avec le client, la façon de travailler et même de manager. Face à toutes ces évolutions, les membres de l'équipe doivent avoir une grande capacité d'adaptation comme le souligne l'acteur projet 3 (voir tableau 23) et le manager de l'équipe (voir tableau 24).

L'itération, quant à elle, fait référence au fait de scinder le projet en plusieurs sous-projets voire en sous-tâches et à travailler sur des sous-ensembles de projets plutôt que sur le projet entier. Ce travail itératif favorise ainsi la réalisation des tâches dans des délais courts en permettant d'avoir un feedback rapide sur l'état d'avancement du projet.

Quant au droit à l'erreur, il fait partie de la culture agile de l'équipe. Une culture qui va donner du pouvoir à l'équipe pour aller plus vite et décider plus vite.

« L'agilité permet de faire des choses quitte à se tromper et recommencer. C'est dans ce tâtonnement qu'on peut trouver de nouvelles idées. » (Organisateur)

Ce « droit à l'erreur », mis en évidence par ce verbatim, favorise ainsi la prise de risques et l'innovation. Chaque acteur projet accepte potentiellement de se tromper, puisque les erreurs ne sont ni jugées ni sanctionnées. De même, sur des cycles courts, les erreurs peuvent avoir moins de conséquences. Ainsi, chaque membre de l'équipe projet apprécie la démarche d'amélioration continue et voit les rétrospectives comme une opportunité de corriger ses erreurs.

Par ailleurs, l'agilité considère l'expérimentation comme importante dans son fonctionnement, car c'est au travers de ces essais-erreurs que les individus apprennent et parviennent à développer de nouveaux produits et services, mettent en place de nouveaux processus qui fonctionnent et gèrent de manière efficace les processus d'innovation. Ainsi, l'adoption des approches agiles devient un facteur de changement comportemental pour les individus.

Comme le laisse entendre les verbatims du tableau 23 (p.148), la philosophie agile au travers de ses principes et valeurs favorise la communication directe et la collaboration entre les acteurs projets.

Quant à l'autonomie des membres de l'équipe, chacun profite de celle-ci pour prendre des initiatives, proposer des solutions, sans attendre passivement les directives du manager de l'équipe. Les membres de l'équipe se doivent d'être proactifs. Au-delà de cette autonomie, chaque membre de l'équipe est co-responsable des décisions collectives. S'il y a un échec, il n'y a pas de recherche d'un « coupable ». L'échec est donc assumé et considéré comme une étape d'apprentissage.

1.1.2 Pourquoi un mode de fonctionnement agile ?

Au-delà de la perception de l'agilité qui a été abordée dans la section précédente, nous nous intéressons dans cette section aux mécanismes générateurs de l'agilité. Autrement dit, nous cherchons à apporter une réponse à la question suivante : pourquoi l'agilité ?

L'agilité dans ce département répond à deux préoccupations fondamentales : le « *time to market* » et la satisfaction des attentes du client et/ou utilisateur. Le secteur bancaire est en perpétuelle évolution avec des changements très rapides et l'organisation doit donc s'adapter et anticiper en permanence un environnement commercial dynamique et imprévisible. Dès lors, les acteurs projets doivent être synchronisés aux fluctuations du marché afin de satisfaire des clients toujours plus exigeants avec des besoins qui évoluent sans cesse. Ainsi, concernant le « *time to market* », c'est une préoccupation de vitesse et d'alignement face à la concurrence. Quant au client et/ou utilisateur, la principale préoccupation de l'équipe est de savoir comment lui apporter un produit ou un service qui réponde à ses besoins avec la plus grande valeur possible.

« Aujourd'hui, les choses vont très vite et il faut délivrer vite, tout s'accélère [...] il faut aller vite sinon les concurrents vont aller plus vite que vous. » (Organisateur – Conseil)

« Il y a un truc central en agilité, c'est qu'on co-construit avec l'utilisateur, donc on le met au départ, et comme on le met au départ et pas à la fin et qu'on va travailler avec lui, forcément, on va livrer quelque chose qui sera de meilleure qualité et qui va mieux répondre à ses attentes[...] Quand on fait tester un client ou un utilisateur en permanence des choses, quand on le met devant des écrans et qu'on s'aperçoit qu'il ne clique pas à gauche parce qu'il ne comprend pas bah, c'est mieux quand on le met au milieu que quand on le fait à la fin, en disant ah, c'est dommage, on aurait dû faire ça à gauche ou à droite parce que lui va à droite et que nous, on l'avait, mais à gauche le bouton et voilà » (Manager de l'équipe)

Comme le souligne la responsable de l'équipe à travers le verbatim ci-dessus, pour répondre aux attentes du client avec un produit ou un service de meilleure qualité, il faudra composer avec ce client. Autrement dit, l'impliquer davantage dans la réalisation de son projet en récoltant son *feedback* à des intervalles réguliers. Ces différentes itérations permettent aux membres de l'équipe lors de la phase de clôture du projet, de rendre un projet, qui réponde aux attentes du client et, qui corresponde aux exigences du marché.

Après avoir mis en évidence les notions auxquelles les acteurs projets associent l'agilité, la section suivante (**section 1.1.3**) est consacrée tout d'abord à l'identification des temporalités des projets « agiles » puis nous essaierons de comprendre la manière dont les personnes impliquées dans les projets perçoivent et vivent ces temporalités.

1.1.3 Temporalités du projet « agile » et leur perception

Cette section a pour objectif de répondre aux deux questions suivantes : quelles sont les différentes temporalités qui se chevauchent et interagissent dans le processus de réalisation des projets « agiles » et comment celles-ci sont perçues et vécues ?

1.1.3.1 Variété temporelle des projets et leurs perceptions par les acteurs

Après analyse des images choisies par chacun des acteurs lors des entretiens semi-directifs, nous remarquons qu'aucun membre de l'équipe n'a choisi la même photographie pour décrire deux types de temps, ce qui montre une cohabitation de temps très différents pour les quatre niveaux d'analyse (organisation, le secteur d'activité, le projet et l'individu). Cette cohabitation peut devenir une confrontation, tant les images illustrent parfois un écart très important entre ces quatre niveaux. La multiplicité des dimensions temporelles avec lesquelles l'acteur projet interagit en permanence peut, en effet, affecter le travail quotidien comme nous allons le voir dans les pages qui suivent.

Dans ce service, les membres de l'équipe combinent la dimension « principes et valeurs de l'agilité » avec certaines caractéristiques de gestion de projet traditionnelle notamment : les périodes de **planification**, les **réunions d'étapes**, les **jalons**, le **pilotage par les délais** et les **agendas**. Toutefois, dans cette mini-structure, les acteurs utilisent plutôt le terme de management de projet que de gestion de projet, car l'application des valeurs agiles recentre les individus au cœur du projet à travers les notions de **bienveillance**, de **transparence** et d'**ouverture d'esprit** :

« Dans notre travail, on doit faire avec des délais courts, travailler dans l'urgence et le temps on ne le maîtrise pas, et on a conscience de ça et moi, j'essaie de rester au-dessus,

je ne vais pas en souffrir de ça [...] au bout d'un moment, je me dis, cette sensation de ne rien maîtriser est terrible, mais en même temps essayons d'y trouver du plaisir et le seul truc qui me fait plaisir dans tout ça, qui va rester, vous voyez, c'est l'humain. En fait dans tout ce bazar, dans toutes ces journées qui vont défiler où on ne maîtrise rien, la belle aventure, ce sont les Hommes, c'est ça qui fait qu'on arrive à avoir du bien-être au travail et à avoir la motivation et l'envie. » (Manager de l'équipe)

Cet acteur projet souligne à travers ce verbatim, la pression croissante du temps avec des délais de plus en plus réduits. La croissance forte du marché bancaire fixe les délais pour les cycles des projets que les acteurs ont du mal à tenir. Ainsi, le cycle du projet est façonné par les exigences du « *time to market* » évoqué plus haut, une expression qui désigne le temps pour concevoir et développer un produit pour le marché. De même, une opposition claire entre le temps court et les relations humaines est mis au jour par ce discours. En effet, malgré les délais qui se contractent, avec le stress que cela peut générer, les acteurs projets développent des relations interpersonnelles basées sur la confiance, qui peuvent perdurer au-delà du projet. Des relations qui pourront *in fine* être à la base de collaborations futures.

Par ailleurs, ce département « organisation » réalise des projets très souvent transversaux et est par conséquent en interaction permanente avec les autres départements de l'entreprise. C'est pourquoi, deux moments particuliers sont au cœur de son fonctionnement : le « brise-glace », autrement dit « l'icebreaker » en début de projet et la « rétrospective » en fin. La première permet de créer une ambiance d'équipe, et la seconde d'analyser comment s'est déroulé le travail de l'équipe afin d'envisager, si nécessaire, la mise en place d'un plan d'amélioration : c'est le temps de l'introspection. Ces temporalités sont vécues de manière positive comme en témoigne un des acteurs projets :

« L'icebreaker nous aide beaucoup en début de projet parce qu'il nous permet de se réunir autour d'un café, de faire une activité en commun qui soude un peu et du coup les paroles se libèrent. Il permet aux gens de se parler, de s'affranchir de la partie hiérarchique [...] La rétrospective permet de discuter des choses qui n'ont pas bien marché sans chercher de boucs-émissaire dans la bienveillance, c'est vrai que cela est très apprécié dans l'équipe. Elle nous permet de nous remettre en question »
(Organisatrice)

Ces deux événements d'une durée limitée et qui se déroulent de manière périodique à l'intérieur de la temporalité objective du projet favorisent la cohésion d'équipe et permettent aux acteurs impliqués dans les projets de s'affranchir des barrières hiérarchiques et de se remettre en

question. Les acteurs projets ont généralement une attitude positive face à ces deux événements qui, selon eux, se déroulent dans la confiance et la bienveillance, et ainsi, garantissent aux membres de l'équipe une bonne sûreté psychologique.

Quant à l'organisation des tâches, les périodes de planification occupent une place prépondérante comme l'affirme le manager de l'équipe.

« Dès qu'il y a un projet, il faut livrer un planning. Par exemple, demain, il y a une nouvelle offre qui arrive dans les agences, ils vont ouvrir un programme et il faudra la vendre aux clients, par rapport à ça, ils doivent faire une planification. Des fois, la planification est imposée par la livraison de la nouveauté, auquel cas, il faut qu'ils s'adaptent. Si on a un projet qu'on veut faire nous-mêmes, réorganiser un service par exemple ici, on fait aussi des projets de réorganisation des services, si on est maître de notre temps, quoi qu'il en soit, je leur demande un planning au plus près. On planifie tout, on gère tout au délai, ils vivent avec en permanence. » (Manager de l'équipe)

Ce verbatim montre que le temps est généralement un temps collectif, celui de l'équipe. Ils vivent donc une tension entre ce temps collectif et les contraintes du marché ou de la concurrence. Par ailleurs, les acteurs projets s'accordent à dire que les périodes de planification, les délais, passent d'une approche traditionnelle basée sur l'évaluation de la quantité de travail et les ressources nécessaires pour accomplir chaque tâche à une approche axée sur l'estimation de la complexité des tâches et l'orientation vers le client. Ainsi, les structures temporelles du projet sont impactées par la priorité accordée au client avec comme objectif de lui apporter toujours plus de valeur. Par conséquent, certaines temporalités du projet sont « *drivées* » par le client lui-même avec pour résultat des échéances rigides qui génèrent souvent de la pression pour les membres de l'équipe. Par ailleurs, dans cette structure, la capacité des acteurs du projet à respecter les délais est une compétence professionnelle que doit acquérir chaque membre de l'équipe. Par conséquent, le non-respect de ces délais dénote le sentiment de « mal faire son travail. »

Tableau 25. Verbatims illustratifs

Acteur projet 1	« Si je ne respecte pas le délai sur un projet, je ne le vis pas bien et ma hiérarchie dans ma qualité de travail va considérer que respecter les délais, c'est une compétence professionnelle et que si je ne respecte les délais, on va me le reprocher. Dans nos appréciations de fin d'année, il y a la capacité à tenir les délais. » (Manager de l'équipe)
Acteur projet 9	« Ici, en ce moment, il y a beaucoup de projets informatiques qui arrivent par le Groupe, qu'il faut mettre en place dans les agences. Des produits qui arrivent et ces produits sont en retard tout le temps donc c'est devenu une habitude. Donc on a intégré qu'ils ne respectent pas les délais, nous en tant que clients. Donc on râle. » (Organisatrice – Conseil)

Cette préoccupation permanente des acteurs à tenir des délais est associée avec la vision du concept d'agilité qui consiste à le définir comme étant la capacité d'un acteur projet à « bien travailler ». Cela laisse supposer une relation entre agilité et une meilleure gestion des délais. Autrement dit, l'agilité individuelle est la capacité d'un acteur projet à tenir ses délais.

Par ailleurs, les structures temporelles identifiées favorisent la collaboration, la bienveillance et permettent aux équipes d'être créatives comme l'illustre le verbatim ci-dessous :

*« Les valeurs et les principes agiles que nous défendons facilitent la collaboration avec les autres services de l'entreprise, car nous avons une façon directe de communiquer. Le fait aussi qu'on ne soit pas jugé sur ce qu'on dit et sur les erreurs que nous commettons, nous permet de bricoler, d'expérimenter des choses afin de trouver de nouvelles idées. » **(Organisateur- Conseil)***

Ces nouveaux schémas temporels ou routines temporelles notamment les réunions courtes (quotidiennes et hebdomadaires) ponctuent le rythme des itérations et offrent de fréquentes occasions de collaborer. Ils favorisent l'anticipation et l'adaptation au changement. Le verbatim suivant illustre cette perception :

« Comme nous sommes dans une entreprise commerciale [...] nous nous occupons toujours des préoccupations de nos clients, nous devons aller plus vite, sinon, c'est mauvais pour le chiffre d'affaires [...] nous devons toujours anticiper les attentes du client [...] avec tous les nouveaux trucs qui arrivent (nouveaux outils, des nouvelles offres, des nouvelles façons de travailler, des nouveaux processus informatiques,

l'informatique dans les banques), on doit en permanence gérer le changement. »
(Manager de l'équipe)

Les structures temporelles des projets « agiles » sont donc, à certains égards, perçues par les acteurs des projets comme une contrainte, alors que pour d'autres, elles sont conçues comme un cadre qui permet la cohésion d'équipe dans la durée. La représentation temporelle dominante de notre échantillon est celle du temps objectif ou *chronos*, planifié et contraint par le marché et sur lequel il faut s'aligner comme cela a été illustré dans la section précédente.

Tableau 26. Visions du temps et contraintes temporelles

Vision du temps	Types de contraintes temporelles	Verbatims
<ul style="list-style-type: none"> - Cyclique, planifié. - Cohabitation entre le cycle long et le quotidien. - Rythmé par les délais et les agendas. - Accélééré et contraint. - Aspect temporel différencié selon qui pilote le projet (organisation <i>versus</i> structure). 	<ul style="list-style-type: none"> - Les délais s'imposent. - Le quotidien occulte le temps de la réflexion. - Les rythmes sont quelques fois imposés par l'entreprise, par la diversité et la multiplicité des projets. - Les agendas rythment le quotidien. 	<p>« <i>C'est important dans mon métier de définir clairement un agenda.</i> » (Organisateur)</p> <p>« <i>Pour les projets nationaux, on travaille avec toutes les autres caisses régionales et on a des déploiements par vagues. Donc, là, quelque part, on est poussé par un pôle qui nous pilote sur l'avancement des tâches et c'est délicat parce qu'on a ce côté rigide. On est contraint de suivre la vague pour un déploiement national.</i> » (Organisateur - Conseil)</p> <p>« <i>L'aspect temporel peut aussi s'adapter, mais en fonction de qui pilote le projet. Si c'est interne ou c'est plutôt national. Cela va jouer sur les délais à respecter.</i> » (Organisateur)</p>

Ensuite, les turbulences du secteur dans lequel s'inscrit notre cas, ainsi que le « *time to market* » auquel l'organisation est soumise ont réduit considérablement l'horizon temporel des projets

avec pour conséquence une accélération des rythmes. Ainsi, les équipes qui, au départ, travaillaient sur des projets à horizons temporels relativement lointains (18 mois et plus), doivent dorénavant travailler sur des projets à horizons plus courts (6 mois), comme l'illustre ce verbatim :

« L'organisation actuelle exige que les délais de livraison des projets soient réduits de 18 à 6 mois. » (Organisateur - Conseil).

Cette volonté de réduire les délais de livraison des projets répond à une certaine exigence du marché et, en particulier le marché bancaire marqué par une forte concurrence, en raison de l'apparition des néo-banques, des « *fintechs* » et autres spécialistes de financements collaboratifs.

Si cette réduction de l'horizon temporel des projets permet de répondre aux exigences d'un marché très compétitif et changeant, à l'approche des échéances, les dissonances temporelles entre les acteurs projets peuvent générer du stress, de la frustration, être source de conflits, comme l'illustre le verbatim suivant :

« Un collègue devait me rendre son planning dans le cadre d'un projet transverse sur lequel nous travaillions, il a fallu que je le relance plusieurs fois pour l'obtenir, du coup en attendant, j'ai encore perdu 3 jours et au fur et à mesure les choses, parfois, se décalent donc moi au bout d'un moment, j'essaie de n'avoir prise que sur des choses sur lesquelles je peux avoir prise et le reste, chacun ses responsabilités sinon on étouffe en fait. » (Organisatrice-conseil)

Comme le souligne cette organisatrice-conseil, le retard engendré dans la livraison du planning crée en elle un sentiment de frustration et de stress. Ce verbatim montre bien que dans ce cas précis, l'interaction inter-services s'avère difficile car, les priorités ne sont pas les mêmes et les temporalités sont vécues différemment. Ces temporalités, que nous qualifions de « par ailleurs », avec lesquelles l'équipe doit composer, sont pour la plupart insaisissables pour elle.

En définitive, après analyse des entretiens, il apparaît que dans cette structure, l'adoption de l'agilité dans sa philosophie répond à la digitalisation des processus et au changement rapide et continu de l'environnement. L'analyse des entretiens du cas 1 a permis de mettre en évidence deux paradoxes : le **paradoxe de planification versus esprit agile** et le **paradoxe de vitesse versus planification**.

Le premier paradoxe **planification versus esprit agile** trouve une explication dans le quatrième principe du manifeste agile. En effet, ce principe accorde plus d'importance à l'adaptation au changement qu'au respect du plan. Or, le verbatim suivant montre une autre réalité :

« On ne gère qu'au délai, et si par exemple, mes équipes prennent un projet et qu'ils ne font pas la planification de celui-ci, je les appelle et je leur dis, où est le planning du projet ? C'est notre méthode, ce n'est pas acceptable qu'ils prennent un projet sans planning, ce n'est même pas possible, ce n'est pas professionnel. On planifie et régulièrement, on voit si on est dans le match. Si on n'est pas dans le planning, ça se négocie après, mais il faut expliquer pourquoi on ne tient pas un planning. Les raisons peuvent être multiples : parce que l'équipe n'est pas performante, parce les membres de l'équipe sont partis tous les soirs à 5 h ? Je ne sais pas, je m'en fiche de leurs horaires, mais par contre, il faut tenir les rythmes, c'est très exigeant. »

(Manager de l'équipe)

Comme le fait remarquer le manager de l'équipe à travers ce discours, le respect du planning est fondamental. En effet, le non-respect du planning établi au préalable peut être considéré comme une non-performance de l'équipe. Ce paradoxe montre que le respect du plan établi prime parfois sur l'adaptation, ce qui est contraire à l'esprit agile.

Le second paradoxe **vitesse versus planification** trouve son explication à la fois dans l'environnement du marché bancaire et dans les interdépendances entre les acteurs projets. Tout d'abord, l'évolution rapide de l'environnement et la concurrence de plus en plus forte impose d'aller vite, d'être flexible... Or, comme nous l'avons noté lors de la présentation du premier paradoxe, il y a toujours cette culture hyper-planificatrice et de *monitoring*. Cette culture attache encore beaucoup d'importance au respect des délais et des plans établis au préalable.

Après avoir mis en évidence les structures temporelles du projet et la manière dont les acteurs projets les vivent et les perçoivent à travers les entretiens semi-directifs, nous allons à présent débiter l'analyse de nos données quantitatives. En effet, outre les entretiens semi-directifs, le traitement des données relatives aux échelles temporelles a mis en évidence des différences sur le degré de polychronicité individuel et sur l'orientation temporelle, même si ces différences sur cette dernière dimension (orientation temporelle) paraissent faibles.

1.1.2 Analyse de l'orientation temporelle

Afin d'expliquer comment les cadres temporels sont susceptibles d'avoir un impact sur le comportement individuel et collectif, nous allons commencer l'analyse des données issues des échelles temporelles par l'orientation temporelle en calculant les scores individuels. En effet, l'orientation temporelle est considérée comme une composante individuelle relativement stable et différenciante. Les scores obtenus par les acteurs projets sont présentés dans le tableau 27 ci-dessous.

Tableau 27. Score d'orientation temporelle individuelle

Personne interviewée	Score orientation temporelle / 5	Orientation prédominante et secondaire
Acteur projet 1	Score OTP : 4,17 Score OTS : 3,25	OTP : vers le futur OTS : positif vers le passé
Acteur projet 2	Score OTP : 3,75 Score OTS : 3,38	OTP : vers le futur OTS : positive vers le passé
Acteur projet 3	Score OTP : 3,83 Score OTS : 3,63	OTP : vers le futur OTS : positive vers le passé
Acteur projet 4	Score OTP : 4,08 Score OTS : 3,75	OTP : vers le futur OTS : positive vers le passé
Acteur projet 5	Score OTP : 3,42 Score OTS : 3,38	OTP : vers le futur OTS : positive vers le passé
Acteur projet 6	Score OTP : 3,78 Score OTS : 3,22	OTP : vers le futur OTS : positive vers le passé
Acteur projet 7	Score OTP : 3,38 Score OTS : 3,12	OTP : vers le futur OTS : positive vers le passé
Acteur projet 8	Score OTP : 4,05 Score OTS : 3,30	OTP : vers le futur OTS : positive vers le passé
Acteur projet 9	Score OTP : 3,78 Score OTS : 3,22	OTP : vers le futur OTS : positive vers le passé
Acteur projet 10	Score OTP : 4,02 Score OTS : 3,45	OTP : vers le futur OTS : positive vers le passé

Légende :

OTP : orientation temporelle prédominante

OTS : orientation temporelle secondaire

L'analyse de l'échantillon, à l'aide des scores du tableau 27, montre que l'ensemble des acteurs interviewés ont une orientation temporelle prédominante « futur » et une orientation secondaire « positif vers le passé » qui renvoie à une attitude positive à l'égard de celui-ci. Ces scores

d'orientation temporelle sont relativement regroupés sur la flèche du temps (échelle allant de 1 à 5) et ne permettent donc pas une véritable discrimination des acteurs. L'enseignement essentiel est que, dans ce département, l'orientation temporelle « futur » est le registre temporel préférentiel dans lequel pense et agit l'ensemble des acteurs du département « organisation ». L'utilisation du registre temporel secondaire « passé positif » est illustré par un des interviewées en ces termes :

« On a besoin de nos expériences passées pour faire le futur également, c'est ce qui nous construit et ce qui fait notre plan de carrière. » (Organisateur)

Cet acteur souligne l'importance des cadres temporels rétrospectif et prospectif dans le présent. Ainsi, la dimension « passé » reste constructive et non pathologique.

Avec un score moyen de 3,83 sur l'OTP, deux groupes d'acteurs se dégagent : un premier groupe avec des scores d'orientation temporelle en dessous de la moyenne, et un second groupe au-dessus de la moyenne. Une des différences entre les deux groupes réside dans leur façon de travailler dans l'urgence, dans l'immédiateté et l'instantanéité imposée par le mode de fonctionnement des organisations à l'ère du digital. Cela est illustré par le verbatim d'un acteur ayant un score d'orientation temporelle au-dessus de la moyenne :

« De toute façon aujourd'hui avec tous les outils qu'on a, le téléphone qui sonne tout le temps, les mails qui arrivent, nous sommes obligés de travailler dans l'instantanéité et très souvent dans l'urgence, moi, je suis très à l'aise avec ça, le multitâche ou d'avoir plein de projets, etc. Quand je vous dis que je suis à l'aise, ça veut dire que ça ne me consomme pas d'énergie, je suis faite aussi pour ça dans ma façon d'être, d'abord parce que je déteste la routine. » (Manager de l'équipe)

Si cet acteur projet arrive très bien à travailler sur plusieurs projets et à gérer les interruptions sans avoir des ruptures de tâches, cet autre acteur avec un score d'orientation temporelle en dessous de la moyenne considère que :

« Travailler sur plusieurs projets en étant toujours connecté sur la hotline rend moins productif. Ce que je fais le plus souvent, je passe en mode off pour pouvoir me concentrer sur mes activités, mais pas trop longtemps quand même, parce qu'il faut traiter les mails étant donné que nous avons des délais de traitement imposés. » (Organisateur)

Comme le souligne ces deux acteurs projets dans les deux verbatims ci-dessus, le temps est parfois brusqué afin de pouvoir saisir les occasions qui se présentent. Il s'agit d'être à la fois en

situation de ne rien rater, c'est-à-dire à l'écoute, être en permanence connecté aux outils et être disposé à commuter immédiatement sur ce qui apparaît subitement plus important. Les acteurs projets font donc face à l'anxiété du temps perdu, à la peur de rater quelque chose d'important, mais aussi au stress du dernier moment. Ces deux verbatims montrent également que cette manière de travailler est une source de consommation d'énergie pour les acteurs projets et que cela peut être différenciant selon que ces derniers sont prédisposés à exécuter des tâches à une telle cadence

1.1.3 Analyse du degré de polychronicité

De même que l'orientation temporelle, le degré de polychronicité est une variable importante tant du point de vue individuel qu'organisationnel. En effet, du point de vue individuel, il est vu comme la préférence des individus à s'engager dans différentes tâches simultanément, en considérant que cette approche est la meilleure façon de les accomplir.

Par ailleurs, pour les organisations, il est important de réagir rapidement à un environnement changeant pour créer des avantages concurrentiels et éroder ceux des rivaux. De ce fait, un environnement concurrentiel exige une polychronicité accrue car, l'organisation doit traiter des informations multidimensionnelles, prendre en considération des ressources variées et décider efficacement dans des environnements à forte vélocité.

Comme pour l'orientation temporelle, nous allons faire l'analyse de la variable « degré de polychronicité » en calculant aussi un score individuel. Ces scores par acteur sont présentés dans le tableau 28 ci-dessous.

Tableau 28. Score de degré de polychronicité individuel

Personne interviewée	Score degré de polychronicité / 5	Observations
Acteur 1	Score PAI : 4,25	Fortement polychronique
Acteur 2	Score PAI : 3,25	Modérément polychronique
Acteur 3	Score PAI : 3,75	Modérément polychronique
Acteur 4	Score PAI : 3,25	Modérément polychronique
Acteur 5	Score PAI : 4,00	Fortement polychronique
Acteur 6	Score PAI : 2,6	Monochronique
Acteur 7	Score PAI : 2,4	Monochronique

Acteur 8	Score PAI : 4,25	Fortement polychronique
Acteur 9	Score PAI : 3,00	Modérément polychronique
Acteur 10	Score PAI : 4,00	Fortement polychronique

Légende :

PAI : *Polychronic Attitude Index* – Indicateur qui mesure le degré de polychronicité individuel.

Sur les 10 acteurs projets interviewés, deux ont une utilisation monochronique du temps avec un score inférieur à 3,00, et les autres sont considérés comme polychroniques avec un score supérieur ou égal à 3. Avec un écart-type de 0,64 que nous considérons comme assez élevé pour les données dont nous disposons, nous avons souhaité créer des groupes assez homogènes. Dans cette optique, nous avons calculé un score moyen de degré de polychronicité. Ce score moyen est de 3,48. Ainsi, le groupe d'individus avec une utilisation polychronique du temps a été subdivisé en deux sous-groupes : les individus considérés comme modérément polychroniques avec un score inférieur ou égal au score moyen, et les individus fortement polychroniques avec un score supérieur au score moyen (voir tableau 28).

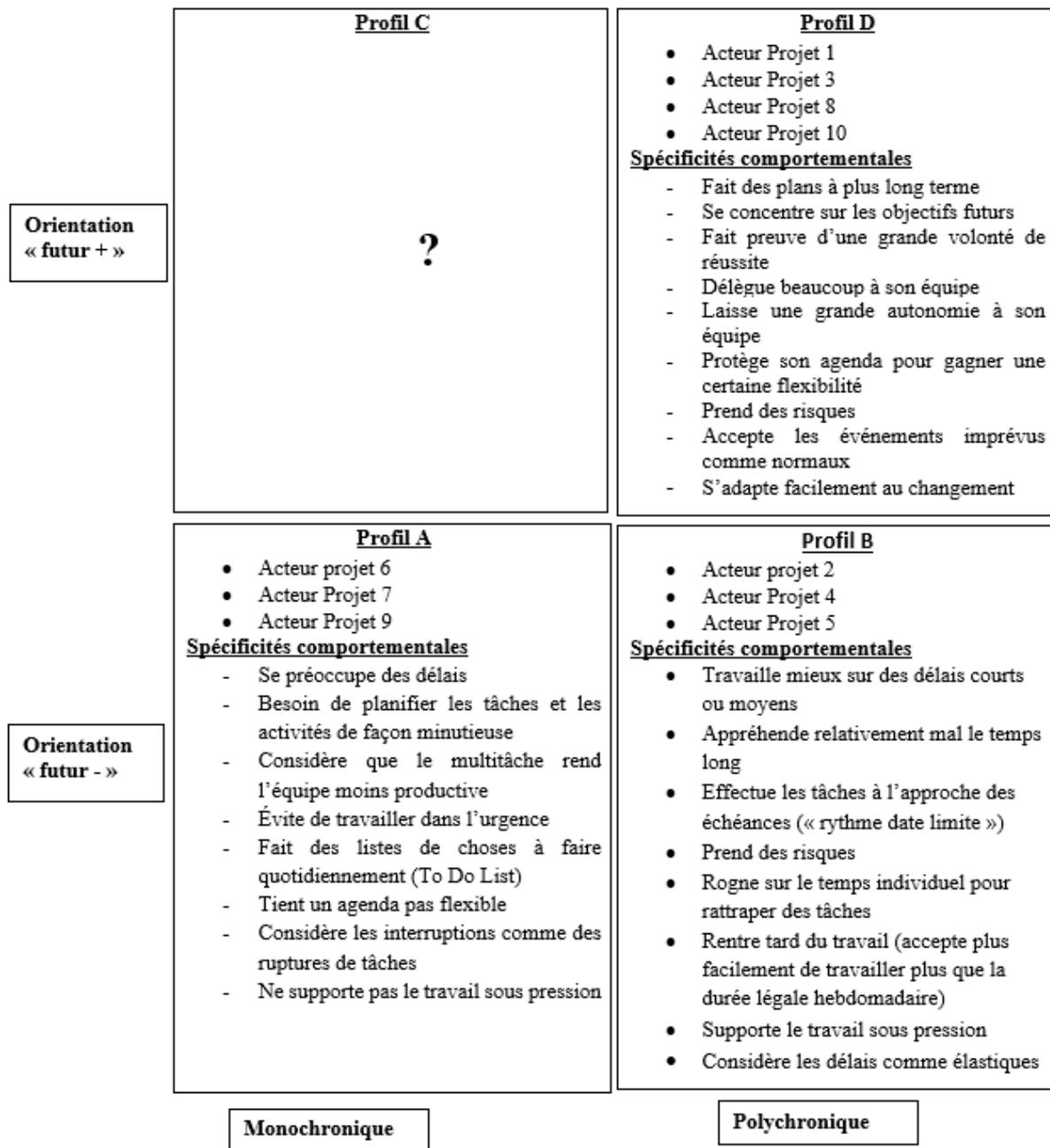
Ainsi, les différences d'orientation temporelle et de degré de polychronicité peuvent être croisées pour mettre en lumière les comportements issus de l'interaction entre structures temporelles du projet et profils temporels individuels. Dans la section suivante, nous examinons comment la combinaison de ces deux variables aboutit à des perceptions et à des comportements distincts.

1.1.4 Interactions entre structures temporelles du projet agile et profils temporels : quels comportements individuels et collectifs ?

Dans cette partie, notre objectif est de répondre à deux questions fondamentales. La première est : comment l'orientation temporelle et le degré de polychronicité influencent-ils simultanément les comportements individuels ? La seconde question est : comment les différences de perception des temporalités par les membres de l'équipe projet peuvent-elles influencer la dynamique d'équipe ?

Pour étudier ces différences de comportement, une taxonomie a été élaborée en croisant les variables « orientation temporelle » et « degré de polychronicité. » (Voir figure 10 ci-dessous)

Figure 10. Taxonomie des acteurs projets selon leur perception et utilisation du temps



Le croisement des variables degré de polychronicité et orientation temporelle a permis de faire ressortir trois profils distincts (figure 10 ci-dessus).

La figure 10 présente une synthèse des comportements résultant du croisement des entretiens semi-directifs et des profils temporels individuels. Dans l'analyse inter-cas, nous présentons les caractéristiques de chacun d'entre eux.

1.2 Analyse du cas 2

Le cas 2 est une entreprise qui évolue dans le secteur logiciel notamment dans le développement de systèmes embarqués (voir présentation du cas 2).

1.2.1 Comment l'agilité est perçue par les acteurs projets ?

Ce qui ressort de l'analyse des entretiens semi-directifs du cas 2, c'est une pratique hybride et parfois inconsciente de l'agilité :

« Nous ne pratiquons pas forcément l'agilité, on réalise tous nos projets en cycle en V même si on a des petites parties qui s'apparentent à de l'agilité dans le cycle en V notamment sur les phases de développement où en général, on commence à faire quelque chose d'assez global sur un premier sprint, et puis après, on fait des petits sprints pour élargir et consolider le projet, mais dans la globalité, c'est plus proche d'un cycle en V que de l'agilité... euh, en fait, on fait un peu de l'hybride. » (Chef de projet)

Comme le fait remarquer ce chef de projet, dans la phase de développement, quelques outils de management (notamment les *sprints*) empruntés au cadre de travail *scrum* sont utilisés par les équipes pour élargir et consolider le projet.

Dans cette organisation, la pratique de l'agilité se situe au niveau micro. Toutefois, cette pratique individuelle vient quelques fois de la nature même du contrat établi entre le client et le responsable de projet comme l'illustre ce développeur :

« J'ai un mode de fonctionnement un peu particulier par rapport aux autres projets qu'on peut avoir, c'est-à-dire que le client m'a acheté un certain nombre de jours sans forcément des échéances précises. Je ne suis pas tenu à un résultat à une date donnée quoi... Donc je suis à plein temps sur le projet, il m'appelle, il me dit, il faut faire ça, je fais ça, il me dit ah, j'ai ça comme problème, il faut le corriger, je le corrige, donc c'est lui qui me gère en fin de compte quoi. » (Développeur)

Ce verbatim illustre bien un mode de fonctionnement « agile » avec des rendus réguliers, qui est dans l'esprit du MVP. Par ailleurs, ce développeur souligne un aspect fondamental de l'agilité qui est la collaboration entre le client et l'équipe pour la co-construction du projet. A

travers son discours, il montre que dans ce cas particulier, la temporalité du projet et de l'équipe est « *drivée* » par le client. Cela est rendu possible par le fait que le client est impliqué et réactif à chaque fois que des améliorations de son produit lui sont envoyées pour être testées.

Dans le tableau 29 ci-dessous, nous présentons une synthèse des verbatims exprimant la manière dont les acteurs du cas 2 perçoivent et vivent l'agilité.

Tableau 29. Perception de l'agilité

Acteur interrogé	Perception de l'agilité
Chef de projet	« <i>L'agilité, c'est une grosse interaction entre nous et nos clients... c'est construire le projet petit à petit en l'élargissant, en partant du cœur du projet, en général d'une fonction relativement simple et essentielle au projet et puis d'élargir à des fonctions plus annexes. »</i>
Développeur 2	« <i>L'agilité, c'est de la flexibilité au niveau des tâches, c'est-à-dire qu'on définit une liste de tâches à faire, on a une estimation du temps que ça prend et après, on prend cette liste et on la dépile. Et ensuite faire un point régulier toutes les semaines pour voir comment on avance, si on a du retard ou si on a de l'avance. »</i>

D'après les discours exprimés dans le tableau 29 ci-dessus, les acteurs projets du cas 2 considèrent la flexibilité, les itérations, la routine temporelle et l'interaction avec le client comme les éléments centraux de l'agilité. Cette routine temporelle est symbolisée entre autres par les phases de planification et les réunions hebdomadaires. L'acteur projet 3 souligne par exemple l'importance de la planification dans le projet ; une phase de planification qui consiste selon ses propos à définir une liste des tâches à faire (une To Do List) et à estimer le temps nécessaire pour les réaliser. Ainsi, la routine temporelle installée, voire même institutionnalisée, permet alors d'ajuster la planification primaire au cas où il y aurait un écart entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé.

Par ailleurs, cette routine temporelle montre bien la place du temps cyclique dans les organisations (permanentes et temporaires). Cette notion de cycle et d'interaction forte entre les acteurs projets (équipe projet et client) est illustrée par le verbatim suivant :

« Moi par exemple, je suis toujours sur la sollicitation. Dès qu'on livre quelque chose... moi je sais que mon client est très réactif aussi, donc normalement au bout d'une

journee ou deux journees je vais avoir un retour pour faire les evolutions, pour corriger et du coup on n'a pas forcément le temps de... ou on ne prend pas assez de temps de documenter par exemple. » (Développeur)

Comme le remarque cet acteur projet, l'interaction forte avec son client le place en permanence dans la sollicitation de celui-ci. Si cette collaboration permet d'avancer sur les tâches à réaliser dans le cadre du projet, l'acteur interrogé précise que parfois cela se fait au détriment de la phase de documentation. Une phase tout aussi essentielle surtout dans le cadre de projets informatiques car elle permet d'assurer la pérennité des informations au sein du projet.

Le verbatim ci-dessus témoigne également que cet acteur projet et son client interagissent fortement via plusieurs *sprints*. Ce mode de fonctionnement cadre avec le *framework* de la méthodologie *scrum* et peut être plus ou moins bien vécu selon la psychologie de chacun. Cet acteur projet exprime son ressenti personnel de ce mode de fonctionnement en ces termes :

« D'un point de vue personnel, je préfère ce mode de fonctionnement parce que c'est moins contraint comme cadre, même si on ne prend pas assez de temps pour formaliser les choses, parce que si je m'en vais ou je passe à autre chose, il n'y a rien du tout en termes de transmission de connaissances [...] Alors c'est une méthode...alors ce client-là, je peux en parler parce que, en fait ces différentes entités qui sont réparties à travers le monde, et chaque petite entité peut avoir une idée de projet, d'une machine à construire... et normalement, ils ont un centre dédié qui fait le développement électronique et informatique. Et ce centre-là fonctionne beaucoup plus de manière cadrée, donc il faut faire des choses... des machins, une fois que ça, c'est fait, on commence le développement et les petits centres qui développent la machine mécanique ne sont pas forcément intéressés par ce fonctionnement-là, parce que justement en termes de contrôle de temps, l'idée et la mise en œuvre, pour eux, c'est trop long, on perd trop de temps de manière pour eux inefficace. Alors ils ont voulu passer à ce système-là, c'est ce qui fait qu'ils restent avec nous depuis ça fait deux ans oui. »

(Développeur 1)

Cet acteur projet à travers ce verbatim marque sa préférence pour ce mode de fonctionnement, dans le sens où il arrive à livrer les améliorations issues des *feedbacks* à temps afin de respecter la contrainte temporelle du client, qui est saisonnière. Toutefois, il souligne le manque de temps concernant la documentation du projet.

Par ailleurs, ce cadre de travail répond à une préoccupation du client qui considère que le fonctionnement classique des projets n'est pas adapté à son secteur d'activité soumis à une contrainte temporelle très forte.

1.2.2 Temporalités du projet « agile » et leur perception

Dans cette section, nous allons comme dans le cas 1 mettre en évidence les structures temporelles des projets. Ensuite, nous verrons comment les acteurs perçoivent ces structures temporelles à travers leurs discours.

1.2.2.1 Variété temporelle des projets et leurs perceptions par les acteurs

Nous constatons à travers les images choisies et surtout par les justifications apportées, que le temps du secteur d'activité et celui de l'organisation sont perçus comme subis. C'est un temps du chronomètre et de la planification, linéaire ou cyclique mais toujours organisé. Des temps très compliqués à gérer pour les acteurs projets et qui les obligent à travailler toujours davantage et à systématiquement prioriser les clients en fonction du poids de ceux-ci dans le chiffre d'affaires de l'entreprise :

« C'est compliqué à gérer cette interaction entre les temporalités du secteur d'activité et celle de l'organisation, c'est pour cela qu'on fait d'ailleurs pas mal d'heures en ce moment...cela amène à prioriser les clients les plus importants et les plus stratégiques parce que, quitte à ne pas satisfaire un client autant que ce soit un client qu'on est à peu près sûr qu'on ne reverra jamais vu la typologie de ses projets que c'est un client récurrent. » (Chef de projet)

Cet acteur projet souligne que face à la difficulté à gérer l'interaction permanente entre le temps de leur secteur d'activité et celui de leur organisation, les équipes réalisent plus d'heures de travail que nécessaire et accumulent beaucoup de retard par rapport aux délais de livraison. La conséquence de cet état de fait est la priorisation des clients selon la typologie de leurs projets et la récurrence des commandes. Ce résultat est très important, car il montre que la gestion de plusieurs temporalités par une équipe projet peut générer des problématiques qui amènent une

équipe à satisfaire un client plutôt qu'un autre avec des critères comme la typologie du projet ou la récurrence de collaboration.

Par ailleurs, dans cette entreprise, le temps individuel apparaît comme subi, linéaire, cyclique avec une interaction forte entre le temps de l'organisation, du secteur d'activité et celui de l'individu. Cette interaction tridimensionnelle se fait en général au détriment du temps individuel que les acteurs associent au temps personnel et familial :

« On est une majorité à passer pas mal de temps à avancer sur nos projets, en mettant notre vie de famille un peu plus de côté. » (Chef de projet)

Ce verbatim illustre bien que le rythme du travail, n'est pas la seule structure temporelle dans laquelle vivent les acteurs projets. A celle-ci, s'ajoutent le rythme personnel et le rythme des relations sociales qui peuvent avoir un impact sur la capacité des acteurs projets à évoluer dans un monde aux structures temporelles multiples.

En somme, dans cette structure, l'organisation du travail se fait autour du temps du projet plutôt que du temps d'horloge. Ainsi, les acteurs ne semblent pas particulièrement motivés pour protéger leur temps personnel, ils laissent leur travail envahir et submerger leur vie privée comme l'a fait remarquer ce chef de projet à travers le verbatim ci-dessus.

L'analyse des entretiens met ainsi en évidence une variété de conceptions temporelles ainsi que des influences diverses sur leurs projets. Dans cette organisation, comme c'est le cas d'ailleurs pour le premier cas étudié, le temps objectif rythme la vie des équipes et de leurs projets. Ces différents types de temps sont résumés dans le tableau 30 ci-dessous :

Tableau 30. Visions du temps et contraintes temporelles

Structures temporelles	Type de contraintes	Verbatims
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planning ▪ Échéances ▪ Cycle ▪ Horloges ▪ Agendas ▪ Jalons ▪ Saisons 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des projets rythmés par les saisons ▪ Les calendriers et les agendas s'imposent aux projets ▪ Certaines temporalités sont subies 	<p><i>« En parlant du temps, chez nous, on court toujours derrière le temps. » (Chef de projet)</i></p> <p><i>« Nos clients ont très souvent des jalons très très durs notamment des salons importants pour eux, donc on a des échéances souvent assez fortes. Après, ce qu'on a du mal à leur faire comprendre c'est que pour atteindre ses jalons, des</i></p>

		<p><i>fois, ils sont obligés de lâcher quelques contraintes, qu'on arrive à temps et qu'ils aient quelques choses à montrer. »</i> (Développeur 1)</p> <p><i>« Les échéances sont plus réglées par les saisons à travers les salons auxquels nos clients participent. »</i> (Chef de projet)</p>
--	--	---

Au-delà des calendriers et des agendas du projet et des équipes, trois temps sont prépondérants pour les équipes projets de cette entreprise : le temps de la planification, le temps des saisons et celui de la documentation. Ces temporalités échappent très souvent aux équipes et occasionnent des retards importants dans les projets. Par conséquent, cela amène les équipes projets à ne travailler que dans l'urgence :

« La planification, c'est ça le plus gros point faible. On fait de la planification à la semaine pour arriver à sortir les projets. Notre objectif, c'est de réussir à planifier à moyen terme, puisque à long terme, ce sera assez difficile puisque nous sommes sur des projets innovants, de la recherche quoi. Mais au moins à moyen terme pour avoir une visibilité à un mois, ou deux, trois l'idéal, ce qui nous permettrait de gérer l'affectation des personnes sur les différentes tâches. Mais ça, on n'arrive pas à le mettre en place. Nous utilisons Redmine, un logiciel open source, on planifie nos tâches, nos GANTT qui sont là quoi. C'est comme je vous dis, c'est une course après le temps, parfois le GANTT n'est pas remis à jour suffisamment tôt pour qu'on ait une vue assez lointaine. On gère beaucoup l'urgence, beaucoup plus que ce qu'on devrait faire. Donc on est parti sur un mode où on gère les urgences les unes après les autres plutôt que d'être proactifs et d'anticiper au fait. » **(Chef de projet)**

Ce chef de projet, souligne la difficulté que rencontre l'équipe projet dans la planification. Ainsi, cette « *planification à la semaine* » empêche le chef de projet de bien gérer l'affectation des personnes sur les différentes tâches, car il manque de visibilité à moyen et à long terme. Ce manque de visibilité dû en grande partie aux problèmes de planification rencontrés amène les membres de l'équipe à ne gérer que les urgences. Ainsi, l'équipe manque de proactivité et

n'anticipe pas assez, ce qui la conduit à avoir beaucoup de retard par rapport aux délais fixés au préalable. Ce non-respect des délais génère un stress important :

« Je disais que la planification n'est pas faite en temps et en heure, donc on se retrouve avec une visibilité qui est floue, donc c'est difficile de retomber sur ses pieds pour se retrouver à gérer quelque chose sereinement, donc ça génère beaucoup de stress. »

(Développeur 2)

Comme le souligne le développeur 2, une planification qui n'est pas réalisée dans les temps conduit les acteurs à gérer des tâches moins sereinement. Par ailleurs, les deux verbatims ci-dessus soulignent la centralité de la planification et notamment du GANTT dans la gestion des projets. Or, le GANTT est un outil de planification classique non adapté à l'esprit agile. Cette pratique va dans le sens du premier paradoxe (**planification versus esprit agile**) mis en évidence dans le premier cas étudié.

De la même manière, certains, voire la majorité des projets de l'entreprise, sont rythmés par les saisons à travers des salons (notamment les salons agricoles). En raison de cette contrainte, les acteurs projets vivent une pression temporelle forte, mais s'organisent autour d'une culture de la programmation des échéances :

« Les échéances sont plus réglées par les saisons. Par exemple, quand j'ai commencé le projet, il fallait absolument que le prototype soit testé à partir d'avril, parce que c'est là que commençait les labours... » **(Développeur 1)**

Comme le fait remarquer le développeur 1, la temporalité du projet est alignée sur le début de la saison des labours. Ainsi, l'équipe projet doit pouvoir respecter cette échéance pour la livraison de son prototype, même si cela peut générer de la pression. Cette pression temporelle est atténuée par la flexibilité du client en termes d'échéances :

« Il y a des échéances, après, c'est décalé un peu, et la personne s'est arrangée pour trouver des parcelles, parce qu'ils trouvent toujours des gens. » **(Développeur 1)**

Comme le montre ce verbatim, le temps (l'échéance) peut être négocié entre le client et l'équipe. En effet, dans le cas où le client s'apercevrait que sa machine n'est pas opérationnelle pour un salon agricole, il peut surseoir à sa participation et trouver des parcelles pour faire les tests afin de s'assurer que toutes les améliorations fonctionnent correctement.

Quant à la perception de la planification, elle est vécue de diverses manières. Pour les uns, elle est utile et permet de suivre l'état d'avancement du projet et de rester dans les délais. Pour

d'autres, elle n'apporte pas de valeur sur le produit final, et sans elle, on peut quand même rester dans le cadre comme l'illustre le verbatim ci-après :

« La planification, je trouve ça trop... je trouve que globalement ça amène toujours trop de questions, et trop d'interrogations. Pour moi, ça fait une perte de temps. Alors après, je ne dis pas que je suis contre, mais ça devrait borner de manière plus contrainte encore que les développements. C'est-à-dire, ok, on a un nouveau projet, on va passer deux jours pour le planifier, point, on n'en revient pas dessus. Et après, il y aura des erreurs, il faut définir des limites floues... Après, je ne sais pas comment ça peut se passer, mais généralement, je trouve ça... on se met des contraintes fortes sur les choses...en disant ça, ça doit suivre ça, c'est comme ça, c'est prévu pour le temps...Ah oui, mais si ce n'est pas comme ça dans les faits, ok, on aura un joli planning, mais ça sert à quoi au final quoi...ce n'est pas ça qui va résoudre le problème, ou ce n'est pas ça qui va faire qu'on va avoir le produit à la fin. » (Développeur 2)

Cet acteur projet s'inscrit dans l'une des valeurs agiles qui privilégie l'adaptation au changement plutôt que le suivi d'un plan. En effet, même s'il reconnaît l'importance de la planification pour un nouveau projet, il considère qu'il faut définir un segment temporel dans lequel la planification doit être réalisée et ensuite, l'équipe s'y tient. Cet acteur souligne donc sa préférence d'une macro-planification primaire, considérant que, quel que soit le niveau de détail, la planification en début de projet évoluera toujours par la suite au vu de la complexité et des incertitudes inhérentes aux projets.

Ces phases de planification notamment les planifications micro²⁶ sont vécues différemment selon les acteurs. Elles peuvent être source de tension voire de conflits entre les membres de l'équipe projet. Prenons par exemple le discours de l'acteur projet 3, qui considère que ses collègues planifient plus que nécessaire :

« Il y a des gens qui planifient beaucoup trop. Alors je ne dis qu'il ne faut pas planifier, mais il faut savoir estimer une charge, on n'est pas à la journée près. Moi, je pense que si on arrivait à estimer à une semaine, 2 semaines de marge, sans se tromper, ce n'est pas mal déjà, si on visait trop loin comme objectif. Bien lister ce qu'il y a à faire et je trouve que si on fait tout ça, ça déroule comme du papier de musique. J'ai vu des plannings notamment micro, j'ai dit au gars « vous avez fumé ? », maintenant, je ne le

²⁶ On entend par planification micro, l'élaboration de plannings avec un grand souci de détail.

dis plus, parce que je ne vais pas me battre, c'est trop compliqué, on ne voit rien. »

(Développeur 2)

Les mots de cet acteur projet dans les deux verbatims ci-dessus illustrent l'importance des valeurs agiles dans le processus de réalisation des projets. En effet, ce discours reconnaît l'utilité de la planification, mais avec des temporalités flexibles. Ce qui va dans le sens de l'adaptation au changement plutôt que le suivi d'un plan (4^{ème} valeur agile).

Au-delà de cette notion de planification, les autres structures temporelles du projet comme les délais, les échéances et les jalons qui rythment la vie des projets sont perçus comme des contraintes par la plupart des acteurs :

« Je le vis comme une contrainte, donc... ce n'est pas forcément... enfin dans l'absolu, si je m'écoutais... je n'aurais pas forcément des choses très régulières quoi...et c'est le fait de la contrainte du temps de la société qui fait qu'on se cale quoi...et c'est ça qui crée un cadre, et qui crée, je trouve une certaine rigidité. » (Développeur 1)

Cet acteur projet souligne la présence d'une collision des temps dans les projets. En effet, au-delà du temps du projet lui-même, la contrainte du temps de la société, externe au projet, crée aussi un cadre et une certaine rigidité. Une non-prédisposition à pouvoir gérer ces deux types de temps peut créer un déséquilibre temporel chez l'acteur projet.

En somme, au-delà de la perception des structures temporelles du projet, dans cette organisation, l'agilité répond aux temporalités du client. Comme dans le cas 1, l'analyse des entretiens du cas 2 a permis de mettre en évidence un paradoxe : le paradoxe **planification versus temporalités « drivées » par le client** :

« J'ai un mode de fonctionnement un peu particulier par rapport aux autres projets qu'on peut avoir, c'est-à-dire que le client m'a acheté un certain nombre de jours sans forcément des échéances précises. Je ne suis pas tenu à un résultat à une date donnée quoi... Donc je suis à plein temps sur le projet, il m'appelle, il me dit, il faut faire ça, je fais ça, il me dit ah, j'ai ça comme problème, il faut le corriger, je le corrige, donc c'est lui qui me gère en fin de compte quoi. » (Développeur 1)

« Notre objectif, c'est de réussir à planifier à moyen terme, puisque à long terme, ce sera assez difficile puisque nous sommes sur des projets innovants, de la recherche quoi. Mais au moins à moyen terme pour avoir une visibilité à un mois, ou deux, trois l'idéal, ce qui nous permettrait de gérer l'affection des personnes sur les différentes tâches. »
(Chef de projet)

Ce paradoxe trouve son explication dans la sensibilité de certains projets, qui naturellement demandent une interaction forte avec le client et par le fait, que certains projets suivent un rythme saisonnier notamment la saison des labours. Ainsi, un objectif de planification à long terme est souhaité par certains membres de l'équipe, mais la nature des projets exige des livraisons régulières à des fins de tests.

1.2.3 Analyse de l'orientation temporelle

Comme dans le cas 1, afin d'expliquer comment les cadres temporels sont susceptibles d'avoir un impact sur le comportement individuel et collectif, nous débuterons l'analyse des données par l'orientation temporelle en calculant les scores individuels. Les scores obtenus par chaque acteur projet sont présentés dans le tableau 31 ci-dessous.

Tableau 31. Score d'orientation temporelle individuelle

Personne interviewée	Score orientation temporelle / 5	Orientation prédominante et secondaire
Acteur projet 1	Score OTP : 3,55 Score OTS : 3,06	OTP : vers le futur OTS : hédoniste vers le présent
Acteur projet 2	Score OTP : 3,7 Score OTS : 3,42	OTP : vers le futur OTS : positif vers le passé
Acteur projet 3	Score OTP : 3,92 Score OTS : 2,94	OTP : vers le futur OTS : hédoniste vers le présent
Acteur projet 4	Score OTP : 3,4 Score OTS : 3,55	OTP : vers le futur OTS : positif vers le passé

Légende :

OTP : orientation temporelle prédominante

OTS : orientation temporelle secondaire

L'analyse des données quantitatives montre que les quatre acteurs interrogés dans cette entreprise ont une orientation temporelle prédominante « futur » avec des orientations temporelles secondaires qui vont du « passé positif » (acteurs projets 2 et 4) au « présent hédoniste » (acteurs projets 1 et 3). Ainsi, les individus peuvent s'adapter aux évolutions du marché par le fait qu'ils ne sont pas handicapés par leur orientation « passé positif. » Inversement, cette orientation « futur » moins marquée (scores inférieurs à 4) ne contraint pas

les apprentissages du passé. De ce fait, cette combinaison entre orientation « futur », « présent hédoniste » et « passé positif » est déterminante pour la réussite des projets de l'organisation car, elle conditionne les actions des membres de l'équipe.

Par ailleurs, si ces scores d'orientation temporelle prédominante ne permettent pas de faire une discrimination des acteurs, celle-ci est possible selon les orientations temporelles secondaires. Ainsi, deux groupes d'acteurs se dégagent : un premier groupe avec une orientation secondaire « positif vers le passé » et un second groupe d'acteurs avec une orientation secondaire « hédoniste vers le présent ». Dans ce « cas » comme dans le cas 1, l'orientation temporelle « futur » est le registre temporel préférentiel dans lequel pensent et agissent les acteurs interrogés. L'orientation « hédoniste vers le présent » reflète une attitude de prise de risque par rapport au temps et à la vie.

En somme, dans cet échantillon, se retrouvent des individus qui ont un goût de la prise de risque et qui considèrent que le passé reste constructif et non pathologique. Pour affiner notre analyse, et dans l'objectif d'élaborer des profils individuels, nous avons calculé comme dans le cas 1, une moyenne de la variable « orientation temporelle futur ». Ainsi, les individus avec un score d'orientation temporelle « futur » en dessous de la moyenne sont considérés comme « orienté futur - » ou « futur peu profond » et ceux avec un score au-dessus de la moyenne comme « orienté futur + » ou « futur profond ».

Avec un score moyen de 3,64 sur l'orientation temporelle prédominante, deux groupes d'individus se dégagent : un premier groupe avec des scores d'orientation temporelle en dessous de la moyenne (composé des acteurs 1 et 4), et un second groupe au-dessus de la moyenne (composé des acteurs 2 et 3).

1.2.4 Analyse du degré de polychronicité

Le degré de polychronicité à l'image de l'orientation temporelle est une variable essentielle, qui influence le comportement des individus. En effet, du point de vue individuel, il fait référence à la préférence à s'engager dans différentes tâches simultanément. Autrement dit, la polychronicité amène à s'interroger sur la capacité des acteurs à être multitâches.

Ainsi, comme ce fut le cas de l'orientation temporelle, nous allons analyser le degré de polychronicité en calculant un score individuel. Ces scores par acteur sont présentés dans le tableau 32 ci-dessous.

Tableau 32. Score de degré de polychronicité individuel

Personne interviewée	Score sur 5	Degré de polychronicité
Acteur projet 1	Score PAI : 2,25	Monochronique
Acteur projet 2	Score PAI : 4,6	Polychronique
Acteur projet 3	Score PAI : 2,5	Monochronique
Acteur projet 4	Score PAI : 2,8	Monochronique

Légende :

PAI : *Polychronic Attitude Index* - Indicateur qui mesure le degré de polychronicité individuel.

Sur les 4 acteurs projets interrogés, trois ont une utilisation monochronique du temps avec un score inférieur à 3,00, et le dernier acteur est considéré comme polychronique avec un score supérieur à 3 (voir tableau 32).

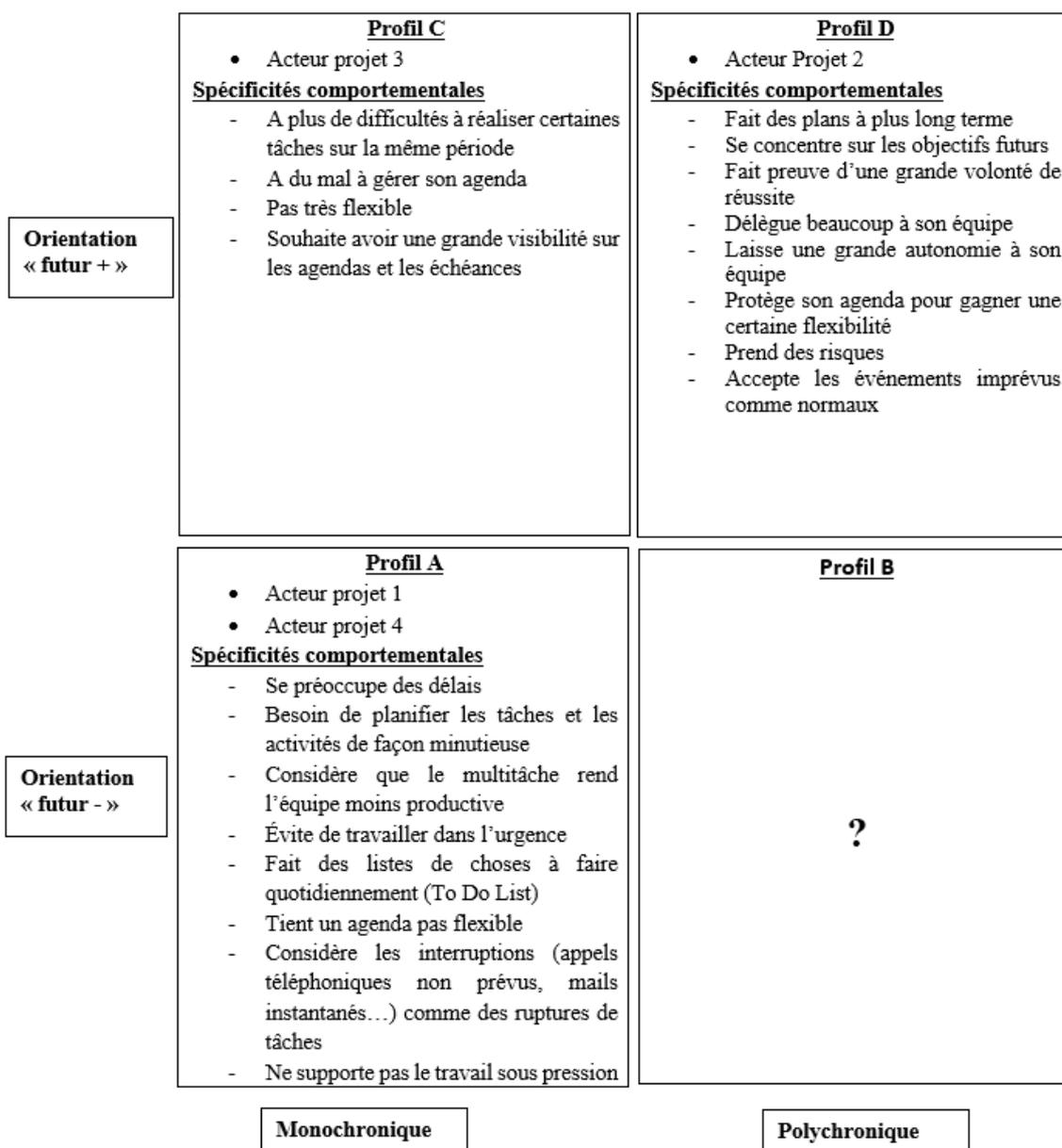
Ainsi, les différences d'orientation temporelle et de degré de polychronicité peuvent être croisés pour mettre en lumière les comportements issus de l'interaction entre structures temporelles du projet et profils temporels individuels. Dans la section suivante, nous examinons comment la combinaison de ces deux variables aboutit à des perceptions et à des comportements distincts.

1.2.5 Interactions entre structures temporelles du projet agile et profils temporels : quels comportements individuels et collectifs ?

Pour rappel, notre objectif ici est de répondre aux questions suivantes : (1) comment l'orientation temporelle et le degré de polychronicité influencent-ils simultanément les comportements individuels ? (2) comment les différences de perception des temporalités par les membres de l'équipe projet peuvent-elles influencer la dynamique d'équipe ?

Pour analyser ces différences de comportement, comme dans le cas 1, une taxonomie a été élaborée en croisant les variables « orientation temporelle » et « degré de polychronicité. »

Figure 11. Taxonomie des acteurs projets selon leur perception et utilisation du temps



Le croisement des variables « degré de polychronicité » et « orientation temporelle » a permis de mettre en évidence trois profils distincts (figure 11 ci-dessus).

La figure 11 présente une synthèse des comportements résultant du croisement des entretiens semi-directifs et des profils temporels individuels.

Comme pour le cas 1, afin d'avoir une analyse globale, cette taxonomie sera analysée dans la section « analyse inter-cas ».

1.3 Analyse du cas 3

Le cas 3 est une organisation du secteur public spécialisée dans l'accompagnement pédagogique (voir présentation cas 3).

L'objectif de cette nouvelle section est de montrer la manière dont l'agilité et les structures temporelles du projet « agile » sont perçues par les personnes interrogées.

1.3.1 Comment l'agilité est perçue par les acteurs projets ?

Les entretiens semi-directifs mettent en évidence les raisons fondatrices de l'adoption de l'agilité comme mode de management au sein de ce cas. En effet, cette structure est un service commun intégré au sein d'une université, considérée par certains acteurs comme une organisation caractérisée par la non-décision :

« Le pilotage de l'ancienne équipe présidentielle, de l'ancienne équipe de direction était surtout caractérisé par leur absence de décision. On était obligé de faire avec la non-décision et était donc obligé d'être dans l'agilité finalement pour arriver à faire avancer les projets malgré tout. » (Administrateur des plateformes)

Dans cet environnement culturel marqué par la non-décision, l'agilité est apparue comme un mode de management puissant, car elle permettait de prendre des décisions de manière collective afin de faire avancer les projets.

Dans le tableau 33 ci-dessous, indépendamment des raisons de l'adoption de l'agilité comme mode de management de projet, nous présentons une synthèse non-exhaustive des verbatims exprimant la manière dont les acteurs interrogés perçoivent l'agilité.

Tableau 33. Perception de l'agilité

Acteur interrogé	Perception de l'agilité
Manager de la structure	<p>« L'agilité, c'est vraiment associer l'équipe à toute décision, à tout choix, toute évolution, euh... qui impacte une équipe, c'est une façon de faire adhérer, une façon d'associer aussi les membres de l'équipe, et donc c'est aussi une méthode où on est beaucoup dans l'écoute, on est beaucoup dans le partage. »</p> <p>« L'agilité, je l'associe vraiment à cette notion beaucoup utilisée dans le milieu de l'éducation qui est cette notion de communautés apprenantes. C'est vraiment se dire que chacun a quelque chose à apporter et des fois, il y a certaines personnes qui ont des choses à apporter, mais qui, dans un contexte normal, finalement n'arrivent pas à l'exprimer, n'arrivent pas à le partager et le fait de le faire en modalité agile et bien ça facilite l'échange, le dialogue, ça libère. »</p>
Ingénieur pédagogique	<p>« L'agilité, c'est la prise en compte de toutes les ressources qu'on a à disposition dans une organisation ou dans un projet, etc. et c'est l'idée d'avoir de nombreux allers-retours pour moi avec le client. Alors le terme de clients, il est peut-être plus large hein, ça peut être le chef d'équipe, ça peut être un responsable à l'université, ça peut être un enseignant. En gros, c'est beaucoup d'allers-retours entre les producteurs, producteurs de contenus et les acheteurs en gros, enfin les réceptionnaires, et le fait qu'il y ait plusieurs allers-retours ça permet aussi de corriger au fur et à mesure. »</p>
Administrateur des plateformes	<p>« L'agilité, je la vois dans le sens qu'on crée des structures qui sont, comment dire, évolutives avec des cadres évolutifs. »</p>
Ingénieure pédagogique	<p>« L'agilité, c'est être capable de toujours avancer sur un projet en étant capable de toujours redéfinir les priorités du projet et toujours en ayant à l'esprit qu'il faut une base fonctionnelle et qu'on va incrémenter au fur et à mesure pour améliorer le dispositif. »</p>
Ingénieure pédagogique	<p>« L'agilité, c'est pouvoir s'adapter à une situation donnée [...] selon les situations, mais dans un cadre. Je pense qu'il faut un cadre, pour que cela soit clair, pour ne pas perdre les gens, je trouve cela assez rassurant...c'est mon côté de fonctionnaire. »</p>
Ingénieur pédagogique	<p>« Moi l'agilité en dehors des protocoles, procédures, je reviens toujours aux principes. Ce qui m'intéresse plus, c'est l'application du principe,</p>

	<i>c'est-à-dire toujours l'humain avant les procédures. Toujours l'humain d'abord. »</i>
--	--

L'analyse des discours des acteurs projets consignés dans le tableau 33 ci-dessus montre que l'agilité peut être perçue différemment selon les pôles d'appartenance, les statuts ou selon les postes occupés au sein de la structure.

Pour les acteurs du pôle « Appui aux composantes », elle est conçue comme une possibilité de pouvoir s'adapter, pouvoir redéfinir facilement les priorités du projet dans le respect des principes agiles. Cette perception peut s'expliquer par le fait que ces acteurs sont en interaction permanente avec les différentes composantes de l'université (des enseignants et des étudiants).

Quant au pôle « Développement et innovation pédagogique », nous avons interrogé une seule personne. Sa perception de l'agilité reflète ses préoccupations en tant que responsable provisoire de la structure. En effet, pour elle, l'agilité réside dans la capacité à « embarquer » toutes les parties prenantes dans un projet en les associant dans la prise de décision.

S'agissant du pôle « Plateformes », l'agilité est plutôt vue comme la capacité à créer des structures évolutives dans des cadres évolutifs. Des cadres qui favorisent des allers-retours permanents avec les clients afin de pouvoir apporter les corrections nécessaires au livrable.

1.3.2 Temporalités du projet « agile » et leur perception

Dans cette partie, nous allons également comme dans le cas 1 & 2, mettre en évidence les structures temporelles des projets. Ensuite, nous verrons comment les acteurs perçoivent ces structures temporelles à travers l'analyse de leurs discours.

1.3.2.1 Variété temporelle des projets et leurs perceptions par les acteurs

L'analyse des entretiens met en évidence une variété de conceptions temporelles. En effet, nous avons constaté au cours de nos entretiens que les acteurs projets choisissent spontanément

l'image du calendrier, de l'horloge et du planning avec des post-it pour illustrer le temps du projet et celui de l'organisation. Ainsi, pour la plupart des acteurs, le temps des projets est subi, car imposé par l'organisation. C'est un temps du chronomètre et de la planification très cyclique mais toujours organisé avec des cérémoniaux comme les réunions du lundi matin. Le tableau 34 ci-dessous résume la variété temporelle au sein de l'organisation.

Tableau 34. Visions du temps et contraintes temporelles

Vision du temps	Types de contraintes temporelles	Verbatims
<ul style="list-style-type: none"> - Cyclique, planifié. - Rythmé par les délais et les agendas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les délais s'imposent. - Temporalités fixées par le cadre universitaire - Les agendas rythment le quotidien. 	<p>« Pour un projet, en général, nous le réalisons en fonction de la demande de l'enseignant. L'enseignant va nous dire pour quand il a besoin de voir le projet abouti. C'est à partir de ça qu'on réfléchit à comment on va faire pour que tout soit achevé en temps et en heure. » (Ingénieure pédagogique)</p> <p>« Chaque chef de projet va quantifier le nombre de ressources humaines qu'il a besoin et le temps en ressources humaines dont il a besoin. Il va le planifier en demi-journées...moi, si j'ai des tâches à demander, si j'ai des tâches à faire faire à d'autres personnes dans le service, je vais être obligé de les quantifier en demi-journée et de voir avec cette personne avant si justement c'est une demi-journée ou deux demi-journées, il ne faut pas qu'une personne se retrouve avec une tâche à traiter sans avoir été alertée avant. La semaine précédente, on est donc obligé de quantifier ces tâches et ensuite, on prend autant de petites briques lego que de demi-journées à placer dans un code couleur qui nous est propre et le lundi chacun vient avec ses briques et on doit réussir à les placer dans les temps de ces ressources humaines là. » (Responsable de la structure)</p> <p>« Nous avons une gestion de lego pour la priorisation des projets. On a un grand mur lego où chaque chef de projet va mettre les échéances de son projet, va planifier dans</p>

	<p><i>l'année là où son projet va avoir un impact sur les ressources humaines. C'est bien planifié, là nous, on va aussi pourvoir dire, là ton projet, ce serait bien que tu le déplaces un peu sinon il va entrer en concurrence avec un autre projet et on ne pourra pas faire notre gestion de valeur. » (Ingénieur pédagogique)</i></p> <p><i>« Avec l'année 2020, je suis complètement perdue moi. Je suis arrivée officiellement à peu près en mai 2019. En fait, j'ai perdu la notion du temps depuis les événements, tous les changements liés à la crise sanitaire, c'est long et court à la fois, je ne sais plus. » (Ingénieure pédagogique)</i></p>
--	---

Dans cette organisation, quatre types de temps sont prépondérants dans la gestion des projets : le temps de la planification, celui de la synchronisation/priorisation, le temps de l'estimation, et enfin une temporalité quasi-institutionnelle : le « temps de la pause-café ». C'est une temporalité informelle, mais qui joue un rôle fondamental dans la dynamique de l'équipe comme l'illustre ce verbatim :

« La pause-café, c'est presque une institution quoi en fait, c'est la pause-café, mais on sait qu'on va parler des différents projets, on sait que c'est le moment où on va pouvoir s'extraire aussi un peu de notre petit projet et le relier à d'autres éventuellement et savoir aussi ce que les autres collègues font...oui ce temps informel est super important. » (Ingénieure pédagogique)

Cette ingénieure pédagogique souligne l'importance de cette temporalité sociale (temps de la pause-café) dans la dynamique de groupe. En effet, d'après elle, cette temporalité est très souvent mise à profit pour gérer des situations de travail parfois monotones. Elle favorise aussi une interaction entre les acteurs, qui travaillent sur des projets différents et, qui parfois au détour d'une conversation vont relier leurs projets à d'autres projets de l'organisation. Cet échange informel permet également de nouer des relations de travail entre des acteurs appartenant à des pôles différents.

Toutefois, cette temporalité est perçue de diverses manières selon les profils individuels et selon les postes occupés par les acteurs et parfois même selon l'ancienneté dans la structure. Pour la

responsable de la structure, elle considère, que si cette pause-café dans la salle « cogiter » peut permettre une certaine synchronisation, il faudra néanmoins surveiller et rappeler les objectifs :

« Il y a des personnes qui sont très souvent dans la salle « cogiter », enfin quand on était en présentiel, ils sont très souvent, mais vraiment [...] il y en a qui y sont moins, je sais qu'ils y sont et finalement, ils parlent de travail et c'est intéressant parce qu'ils travaillent, ils collaborent. Et à côté de ça, je sais très bien qu'il y a des gens qui sont d'autres membres de l'équipe, qui sont souvent dans « cogiter » et je pense qu'ils perdent du temps, mais ça comment le mesurer alors là... il faut être positif quand on fait de l'agilité, je pense qu'il faut partir du principe qu'il faut de la confiance quoi. »

(Responsable de la structure)

La responsable de la structure souligne à travers ce verbatim le paradoxe dans lequel elle se retrouve. En effet, elle reconnaît que pour beaucoup de ses collaborateurs, le temps de la pause-café est un temps d'interaction utile pour de futures collaborations. Toutefois, elle constate également que certains profitent de cet espace mis à disposition à des fins autres que des discussions liées au travail. Ainsi, elle souhaiterait avoir les moyens et les outils pour mesurer ce temps qu'elle considère comme du temps perdu. Or, l'adoption de l'agilité, qu'elle a elle-même initiée et encouragée, demande une confiance entre manager et managés. Ainsi, elle se retrouve face à un paradoxe : contrôler ou faire confiance.

S'agissant des phases de planification et de synchronisation qui se font à travers des briques lego (voir tableau 34, p.183), elles se déroulent à la fois au niveau organisationnel mais aussi au niveau intra-pôles avec une institutionnalisation du premier niveau. La phase de planification se déroule essentiellement au niveau de l'organisation temporaire (projet), c'est-à-dire entre les parties prenantes au projet. Cette phase dépend en général de la nature du projet car, elle peut regrouper des acteurs issus de différents pôles en fonction des compétences requises.

Par ailleurs, cette planification se fait de manière hebdomadaire, c'est-à-dire, que chaque pôle doit planifier ce qu'il doit réaliser la semaine suivante. Étant donné que la structure a une utilisation polychronique du temps (réalise plusieurs projets en même temps), les ressources humaines doivent être planifiées en conséquence notamment pour certains types de compétences (les vidéastes et les graphistes dans ce cas précis). Ainsi, l'application d'une procédure agile stricte devient un impératif lors de la phase de synchronisation pour gérer ces ressources humaines ayant des compétences rares et indispensables pour l'avancement des projets.

La synchronisation est un cérémonial institutionnalisé qui se déroule de manière formelle tous les lundis matin. Au cours de cette réunion de synchronisation :

« Chacun peut s'exprimer s'il le veut avec un protocole d'une balle et la liberté est donnée à chacun de ne pas prendre la balle, s'il ne veut pas la prendre » **(Ingénieur pédagogique)**

Cette synchronisation se déroule dans une grande salle où chaque pôle est représenté par une ou plusieurs personnes. La durée de cette phase est annoncée en début de celle-ci avec le rappel des objectifs. Ensuite, chacun est invité à prendre la parole s'il le souhaite pour faire part de l'état d'avancement de ses projets, les points de blocage et les besoins en termes de ressources. Les besoins en termes de ressources (humaines et temporelles) sont précédés par une phase d'estimation. En effet, chaque chef de projet doit quantifier les tâches pour lesquelles il sollicite des ressources, vérifier la disponibilité des personnes concernées pour la réalisation de ces activités afin d'éviter qu'un individu se retrouve avec des tâches à traiter sans avoir été alerté au préalable. Ainsi, la semaine précédant la période de synchronisation, chaque chef de projet a une obligation de passer par cette nouvelle temporalité, qui est la phase de quantification.

Une autre structure temporelle propre à l'organisation et dont l'objectif est la production d'indicateurs objectifs de l'état d'avancement des projets consiste pour l'ensemble des acteurs à décrire ce qu'ils ont réalisé dans la semaine via Redmine²⁷. Cette temporalité, qui doit en principe favoriser la communication et la transparence dans l'organisation temporaire est plutôt mal perçue au sein des différents pôles. Cette mauvaise perception s'explique selon les acteurs par le manque d'explication de ce qui est attendu :

« Ce temps supplémentaire est hyper formalisé, on ne sait pas trop ce qui est attendu et ce n'est pas facile non plus de savoir quoi écrire là-dedans et parce qu'on ne sait pas quel niveau de détail est attendu... c'est vrai que moi c'est quelque chose qui me déstabilise par exemple [...] On se pose la question de ce que vont en penser les collègues aussi, est ce qu'ils peuvent percevoir ça comme j'en mets des caisses mais derrière c'est assez creux, ce ne sont pas des tâches qui prennent vraiment du temps ou au contraire je mets rien et si je mets rien, je veux dire je mets deux ou trois éléments, est-ce que les autres vont pas voir ça comme j'ai rien fait de ma semaine... là le juste milieu il est très compliqué à trouver d'autant plus qu'on n'est pas très au clair sur ce qui est attendu. » **(Ingénieure Pédagogique)**

²⁷ Redmine est une application de gestion de projet open source.

Cette ingénieure pédagogique, au-delà du manque de clarté sur ce qui est attendu de cette forme d'objectivation du temps, souligne son inquiétude quant au regard des collègues sur le contenu qui sera consigné. Ainsi, la peur du jugement combiné au manque de clarté évoqué ci-dessus amènent certains acteurs à une forme de résistance.

Par ailleurs, l'interaction entre les acteurs en charge de la partie opérationnelle du projet et leurs clients est une temporalité très souvent mise en avant par les acteurs interrogés. L'analyse de nos entretiens montre qu'en fait, cette temporalité dépend non seulement de la nature du projet mais aussi de facteurs comme les expériences antérieures de collaboration entre les parties prenantes :

« Ma relation avec les clients était très rapide parce qu'en fait, ils n'étaient pas très présents même pas du tout, mais comme c'était un ancien prof avec qui je bossais régulièrement, donc il avait entière confiance en moi, du coup, il me disait, tu gères. D'un côté ce n'était pas très mal parce qu'on était très autonomes après, on était très stressé sur le rendu. » (Ingénieure pédagogique)

Quant à cette autre ingénieure pédagogique, elle souligne l'importance de la confiance entre les responsables opérationnels et les commanditaires du projet. Une confiance qui résulte des collaborations antérieures. Toutefois, elle affirme que malgré cette confiance réciproque, l'absence ou l'insuffisance d'interactions entre les parties prenantes au projet dans sa phase de réalisation peut générer du stress au moment de la clôture de celui-ci.

Deux autres structures temporelles diversement perçues sont souvent revenues dans les échanges : les temporalités de la coordination et celles de la documentation. Nos entretiens révèlent que la perception de ces temporalités dépend des profils individuels. En effet, certains acteurs étaient très à l'aise dans le rôle de coordinateur comme c'est le cas de cette ingénieure pédagogique :

« Je me suis sentie coordinatrice, ce qui me va super bien. C'est plutôt se coordonner les uns avec les autres, en disant voilà il faut qu'on ait ça avant qu'on arrive à ça [...] j'ai eu l'impression que j'ai aimé ce rôle-là, c'est d'être au service de cette équipe d'experts, de leur faciliter la vie en gros. Dès qu'ils avaient besoin de quelque chose, j'allais le chercher [...], je faisais attention qu'on ait du café et qu'on ait des pauses... et c'est assez gratifiant d'être au service aussi d'une équipe [...] Je me suis retrouvée à faire énormément de texte, énormément à écrire alors que je n'aurais pas dû forcément être l'éditeur de texte. » (Ingénieure pédagogique)

En revanche, la phase de documentation peut être une contrainte voire une obligation de circonstance pour les acteurs. En effet, pour cette même ingénieure pédagogique, coordonner le projet et en même temps se retrouver à faire du texte était une charge de travail supplémentaire à laquelle elle n'était pas préparée.

Par ailleurs, les événements liés à la crise sanitaire ont occasionné une « rupture temporelle » au sein de l'organisation. En effet, pour assurer la continuité pédagogique pendant cette crise de la COVID-19, les équipes des différents pôles ne travaillaient plus sur des projets proprement dits, leurs activités consistant essentiellement à répondre aux urgences du moment :

« Avant le confinement, on avait une mission, tout d'un coup, on se retrouve chez soi 24h/24 [...] on va dire, on avait, allez, 10% pour être sympa d'enseignants qui utilisaient la plateforme à 100% on va dire à 90%, des gens qui n'ont jamais mis pied là-dedans, les étudiants non plus. Et on se retrouve complètement, et nous aussi quelque part démunis parce que tout est démultiplié et on n'est plus sur des projets, on est sur des urgences. Au départ on était quand même sur des projets plus longs, là, on se retrouve en urgence, on abandonne tout ce qu'on fait d'habitude pour traiter l'urgence et ça, je trouve que le service a été d'une grande agilité. » (Ingénieure pédagogique)

Cette ingénieure pédagogique souligne le changement brusque pendant la crise sanitaire dans l'utilisation des plateformes pédagogiques mises à disposition des enseignants et des étudiants. Cette démultiplication dans l'utilisation de ces plateformes a modifié profondément le comportement de travail des ingénieurs pédagogiques. En effet, alors qu'ils étaient sur des projets à horizon temporel plutôt long, ils se retrouvent à ne traiter que des urgences. Dans ce changement rapide où la gestion de l'urgence supplante la gestion des projets classiques, l'organisation a fait preuve d'une grande adaptabilité.

Cette rupture temporelle a remis à l'ordre du jour les temporalités de l'immédiateté dans la gestion de l'urgence à travers des outils de communication comme « Slack », qui permettent une traçabilité des échanges et éventuellement de pouvoir les organiser. Par ailleurs, elle a mis au jour une utilisation inégale de ces outils, les uns se sentant à l'aise dans leur manipulation et la recherche de l'information pertinente pour leur projet, quand d'autres sont noyés dans un flot d'informations continues :

« Slack est un outil de communication indirecte qui a super bien fonctionné parce que les gens étaient confinés chez eux et finalement la première chose quand on allumait son ordinateur, c'est se connecter à Slack. Alors on a encore des choses à bien caler

sur cet outil de communication parce que pour certaines personnes ça fait trop, ils n'ont pas encore la capacité de repérer les messages qui les concernent et donc ils sont un petit peu noyés. » **(Responsable de la structure)**

Comme le souligne la responsable de la structure dans ce verbatim, la crise sanitaire a modifié les comportements de travail et créé une autre fracture liée à l'utilisation des outils numériques. En effet, dans ce flot ininterrompu d'informations transitant via Slack, certains acteurs passent plus de temps que d'autres sur ces nouvelles plateformes de communication et de gestion de projet. Ces recherches d'informations infructueuses créent chez certains acteurs des frustrations et des retards importants dans les tâches.

De même, cette rupture temporelle, dont l'une des conséquences a été la mise en place du télétravail, a remis au jour cette ligne poreuse de la gestion des temps personnel et professionnel. Cette difficulté à gérer ces deux temps de manière harmonieuse est illustrée par un des acteurs en ces termes :

« Même en temps normal, l'articulation entre temps personnel et temps professionnel est compliquée, surtout quand on est chef de projet. Alors aujourd'hui où notre domicile est devenu notre bureau, c'est encore plus compliqué. » **(Ingénieur pédagogique)**

Cet ingénieur pédagogique souligne l'importance d'une séparation stricte entre le temps personnel et le temps professionnel. Or, la crise de la COVID-19 a favorisé une extension du télétravail. Cette obligation à exercer le travail au domicile du salarié en lieu et place du lieu de travail habituel (les locaux de l'entreprise) aboutit à des horaires décalés et des durées allongées. Ainsi, la distinction entre temps personnel et temps professionnel se retrouve brouillée, de sorte que le temps personnel peut être utilisé comme temps de travail, alors que les deux doivent être distingués lorsque le travail est organisé autour des temps objectifs (l'horloge, calendrier, les plannings, etc.).

En dernier lieu, comme dans les deux autres cas, l'analyse des entretiens a permis de mettre en évidence un paradoxe : le paradoxe **esprit agile versus peur du jugement**. En effet, un des piliers de l'agilité est la confiance. Chaque membre de l'équipe sait que ses coéquipiers sont bienveillants à son égard ; chacun accepte d'apparaître vulnérable, le cas échéant, et de reconnaître une faiblesse ou une difficulté. Cette confiance garantit également le libre échange d'informations lors des *daily meeting* et la participation constructive aux différentes phases de priorisation des activités et des projets. Elle permet aussi de discuter ouvertement et sans détour d'améliorations ou de changements, sans que cela n'engendre des peurs et des conflits. Or dans

les phases de documentation sur l'état d'avancement des projets, cette objectivation du temps voulue par la responsable de la structure à des fins de sortie d'indicateurs objectifs est diversement perçue. En effet, comme cela a été mis en évidence plus haut, certains acteurs ont par exemple peur d'être jugés par leurs collègues sur le travail qu'ils réalisent et cela ne favorise pas la transparence, un autre pilier de l'approche agile.

Après avoir mis en évidence les structures temporelles du projet et la manière dont les acteurs les perçoivent à travers une analyse discursive, nous allons à présent nous focaliser sur nos données chiffrées issues de l'administration des échelles temporelles.

1.3.3 Analyse de l'orientation temporelle

Comme dans les cas 1 & 2, notre objectif est de saisir la manière dont les cadres temporels sont susceptibles d'avoir un impact sur le comportement individuel et collectif. Nous amorcerons cette analyse par la variable « orientation temporelle ». Pour ce faire, nous allons calculer les scores d'orientation temporelle individuels. Les scores ainsi obtenus sont consignés dans le tableau 35 ci-dessous.

Tableau 35. Score d'orientation temporelle individuelle

Personne interviewée	Score orientation temporelle / 5	Orientation prédominante et secondaire
Acteur projet 1	Score OTP : 4,5 Score OTS : 4,25	OTP : vers le futur OTS : positif vers le passé
Acteur projet 2	Score OTP : 4,42 Score OTS : 3,13	OTP : vers le futur OTS : positif vers le passé
Acteur projet 3	Score OTP : 4,08 Score OTS : 3,5	OTP : vers le futur OTS : hédoniste vers le présent
Acteur projet 4	Score OTP : 4,00 Score OTS : 3,63	OTP : vers le futur OTS : positif vers le passé
Acteur projet 5	Score OTP : 4,11 Score OTS : 3,83	OTP : hédoniste vers le présent OTS : vers le futur

Acteur projet 6	Score OTP : 4,22 Score OTS : 3,13	OTP : hédoniste vers le présent OTS : positif vers le passé
-----------------	--------------------------------------	--

Légende :

OTP : orientation temporelle prédominante

OTS : orientation temporelle secondaire

L'analyse des scores met en évidence des différences individuelles sur l'orientation temporelle des acteurs. En effet, dans ce cas, quatre individus sur les six ont une orientation prédominante « futur » avec des orientations temporelles secondaires « passé positif » pour les acteurs 1, 2 et 4, et « hédoniste vers le présent » pour l'acteur 3. Quant aux deux autres, ils ont une orientation prédominante « hédoniste vers le présent » avec des orientations temporelles secondaires « passé positif » pour l'acteur projet 6 et « vers le futur » pour l'acteur 5.

Les individus avec une orientation « hédoniste vers le présent » préfèrent l'action à la planification à outrance. Par exemple, cette orientation prédominante « hédoniste vers le présent » de l'acteur 5 est en adéquation avec son rôle de manager de l'équipe. En effet, il est continuellement sollicité par le présent. Il doit, au niveau psychologique, compenser cette situation hégémonique par une prise en compte plus importante des autres dimensions temporelles car, les projets étant souvent complexes et différents par définition, une variété d'orientations temporelles sera nécessaire au cours de chacun d'eux.

Ainsi, ces scores d'orientation temporelle calculés permettent de faire une discrimination des acteurs non seulement selon les orientations temporelles prédominantes mais aussi selon les orientations temporelles secondaires. Le tableau 35 met en évidence également une prédominance de l'orientation temporelle « future » parmi les acteurs interrogés. De même, ces résultats font ressortir deux groupes qui agissent et se projettent différemment sur la flèche du temps. Les membres du groupe avec une orientation temporelle « future » prédominante sont plus tournés vers l'avenir et vers des buts alors que les membres du groupe avec une orientation « hédoniste vers le présent » se démarquent par une prise de risque par rapport au temps et à la vie.

1.3.4 Analyse du degré de polychronicité

Comme la variable « orientation temporelle », nous allons calculer des scores de degré de polychronicité afin d'identifier des différences entre les acteurs. En effet, le degré de polychronicité est un élément important dans la psychologie individuelle car les acteurs projets interagissent avec plusieurs individus à la fois et sont continuellement impliqués les uns avec les autres. Ainsi, l'analyse de cette variable nous permettra de mesurer l'aptitude d'un acteur à travailler dans des environnements à fortes interactions comme évoqué précédemment en calculant aussi un score individuel. Ces scores par acteur sont présentés dans le tableau 36 ci-dessous.

Tableau 36. Score de degré de polychronicité individuel

Personne interviewée	Score sur 5	Degré de polychronicité
Acteur projet 1	Score PAI : 2, 25	Monochronique
Acteur projet 2	Score PAI : 4, 25	Polychronique
Acteur projet 3	Score PAI : 3, 25	Modérément polychronique
Acteur projet 4	Score PAI : 2, 00	Monochronique
Acteur projet 5	Score PAI : 5,00	Polychronique
Acteur projet 6	Score PAI : 4,00	Polychronique

Légende :

PAI : *Polychronic Attitude Index* - Indicateur qui mesure le degré de polychronicité individuel.

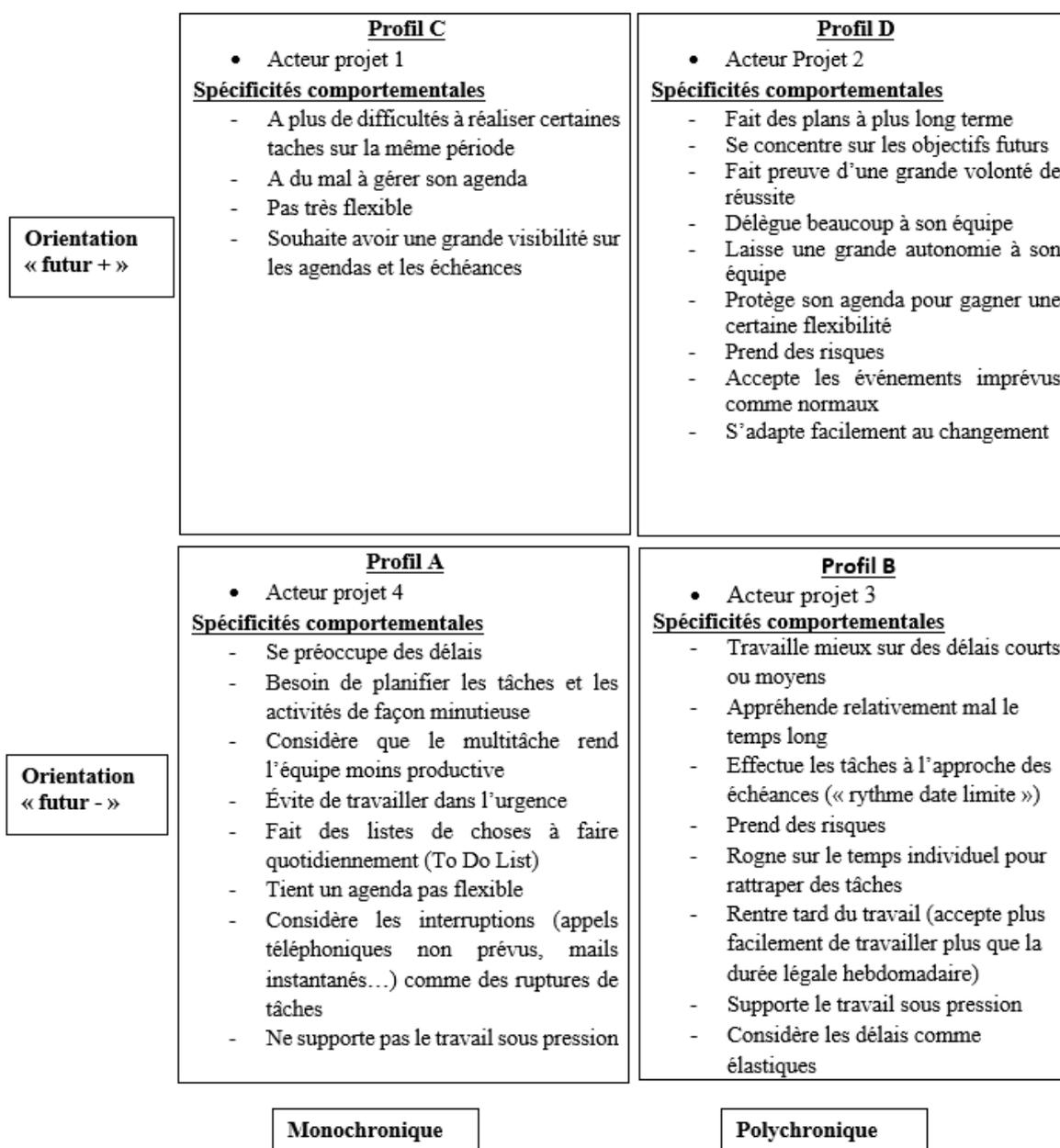
Sur les six personnes ayant rempli les différentes échelles temporelles, quatre ont une utilisation polychronique du temps (score supérieur à 3), et les deux autres sont monochroniques (score inférieur à 3). Quant à leur perception du degré de polychronicité de leur département, le score moyen est de 5,8 sur 7. Ainsi, les acteurs interrogés, pour la plupart, considèrent que leur département a une culture polychronique.

1.3.5 Interactions entre structures temporelles du projet agile et profils temporels : quels comportements individuels et collectifs ?

Pour terminer l'analyse du cas 3, nous allons tenter d'apporter des réponses aux questions suivantes : (1) comment l'orientation temporelle et le degré de polychronicité influencent-ils simultanément les comportements individuels ? (2) comment les différences de perception des structures temporelles par les membres de l'équipe projet peuvent-elles influencer la dynamique d'équipe ?

Pour étudier ces différences de comportement, comme dans les cas 1 & 2, une taxonomie a été élaborée en croisant les variables « orientation temporelle » et « degré de polychronicité. »

Figure 12. Taxonomie des acteurs projets selon leur perception et utilisation du temps



Le croisement des variables « degré de polychronicité » et « orientation temporelle » a permis de mettre en évidence quatre profils distincts (figure 12 ci-dessus). La figure 12 présente une synthèse des comportements résultant du croisement des entretiens semi-directifs et des profils temporels individuels.

Cette taxonomie issue de l'analyse des entretiens du cas 3 confirme les particularités des profils des cas 1 & 2. De plus, cette analyse fait apparaître un cinquième sous-groupes orienté « hédoniste vers le présent » avec une utilisation polychronique du temps.

CONCLUSION ANALYSE INTRA-CAS

Pour terminer cette analyse intra-cas, il ressort que l'agilité est perçue et vécue à la fois de manière individuelle et collective. Ces deux niveaux de l'agilité interagissent et se percutent au quotidien dans la pratique de celle-ci. Au niveau individuel, l'agilité est perçue comme étant la capacité d'un individu à s'adapter aux autres et à l'environnement, à être autonome dans son travail, à agir dans la transparence. Au niveau collectif, elle est perçue comme étant la capacité de l'équipe à se coordonner pour atteindre les objectifs du projet dans la confiance. Dans ce niveau collectif de l'agilité, la communication occupe aussi une place prépondérante, car elle permet de garantir la cohésion d'équipe.

De même, dans cette analyse intra-cas, il apparaît que le respect strict de quelques valeurs et principes agiles favorise la collaboration inter-services et la créativité au sein des équipes. Toutefois, le problème du travail en équipe provoque forcément une « *collision des durées* » ; chaque acteur projet vit son propre « rythme », et peine parfois à en sortir pour se confronter à la temporalité de l'autre. Cette « collision des durées » conduit très souvent les acteurs projets à une surcharge de travail qui peut générer du stress et des conflits intra et inter- équipes.

2 Analyse inter-cas

Cette section sera mise à profit pour identifier les points communs et les différences de nos cas.

Les acteurs projets de notre échantillon se composent de cinq grandes catégories d'individus : des managers, des chefs de projet, des développeurs, des ingénieurs pédagogiques et des organisateurs.

L'analyse des entretiens menée, à travers une construction de matrice par rôles, met en évidence une variété de conceptions temporelles, ainsi que des influences diverses du temps sur le projet et sur les comportements. Cette variété temporelle est présentée dans le tableau 37 ci-dessous.

Tableau 37. Matrice par rôles – Vision du temps et contraintes temporelles

Rôle (fonction)	Catégorie	Vision du temps	Types de contraintes temporelles
Managers	<ul style="list-style-type: none"> - Temps de l'équipe - Temps de l'horloge - Temps non-contrôlé 	<ul style="list-style-type: none"> - Cyclique, planifié et relativement rigide - Rythmé par des agendas et des échéances - Jalons - Temps du reporting - Temps physique, social - Temps des concurrents - Constitutif d'un avantage concurrentiel - Contraint par les profils des acteurs projets - Temps du client 	<ul style="list-style-type: none"> - Temps imposé, qui n'appartient pas aux acteurs projets. Le temps de l'organisation permanente met les acteurs projets face à des rites, des rythmes et des délais. - Le temps individuel est rythmé par des agendas, des horloges, que les acteurs projets associent à quelque chose « d'angoissant » - Le temps du reporting est imposé à l'équipe par le manager. - Temporalités fixées par le cadre universitaire - La conciliation des temps des membres de l'équipe, du projet, du secteur d'activité et de l'organisation permanente est difficile.

Chefs de projet	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Temps de l'équipe</i> - Temps de l'horloge - Temps non-contrôlé 	<ul style="list-style-type: none"> - Rythmé par les saisons - Rapide et accéléré - Régulé par des plannings et des échéances - Temps de la sous-traitance - Temps du client 	<ul style="list-style-type: none"> - Les équipes sont libres et en retard. - Le temps de la sous-traitance est négocié en fonction des contraintes du client final. - Les échéances sont imposées par le commanditaire du projet notamment dans le cadre de l'accompagnement pédagogique. C'est le temps des professeurs ou celui des étudiants
Développeurs	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Temps de l'équipe</i> - Temps de l'horloge - Temps non-contrôlé 	<ul style="list-style-type: none"> - Temps inexorable, des échéances, du rendu - Temps du client 	<ul style="list-style-type: none"> - Le calendrier s'impose aux projets - Le temps du projet est celui du client
Organisateurs Ingénieurs pédagogiques	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Temps de l'équipe</i> - Temps de l'horloge - Temps non-contrôlé 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapide et accéléré - Temps des parties prenantes (université, région, hôpital) - <i>Temps collectif</i> - Rythmé par des agendas et des échéances - Temps du client 	<ul style="list-style-type: none"> - Les phases sont imposées à l'organisation temporaire - Interaction entre plusieurs temporalités - La planification visuelle (image de la planification avec les post-it) est considérée comme un temps social, qui favorise l'adaptation et l'anticipation.

Le choix des photographies fait par les acteurs projets va dans le sens d'une coexistence de temps très différents au sein des trois cas étudiés. Cette cohabitation peut devenir une confrontation, tant les images mais surtout les justifications données par les acteurs projets, illustrent un écart important entre les quatre niveaux temporels (le secteur d'activité, le projet, l'organisation et l'individu). Une variété temporelle, qui s'articule autour des temps physiques, des temps vécus et des temps sociaux. Pour les managers, par exemple, le temps est perçu comme cyclique. Il est généralement celui des hommes, des équipes. Ils vivent une tension entre le temps des individus et les contraintes du marché ou de la concurrence mais aussi des

routines temporelles, qui leur sont imposées par la direction. Pour les chefs de projet, les organisateurs et les ingénieurs pédagogiques, le temps est celui de la planification, du cycle, des saisons et des échéances. Quant aux développeurs, le temps est perçu comme étant trop rapide avec des contraintes fortes.

« Les grands penseurs pensent pendant six mois, et mettent un mois à lancer le projet et ils demandent aux développeurs de le faire en deux semaines. » (Développeur-cas 2)

Ce développeur met en évidence les fortes contraintes temporelles auxquelles ils sont soumis dans le cadre de leurs projets. Il explique que, selon la fonction ou le rôle des acteurs dans le projet, le spectre temporel est différent. Implicitement, ce verbatim évoque une pression temporelle liée à des délais trop courts et irréalistes.

Globalement, dans les trois cas étudiés, le temps de l'organisation reste clairement un temps objectif, un temps de la montre, qui est subi à l'opposé du temps individuel qui apparaît comme choisi et organique mais sous pression. Quant au temps du projet, même s'il reste globalement un temps planifié, objectif et subi, la pratique de l'agilité a permis d'introduire des temps cycliques avec des événements qui se reproduisent régulièrement. L'organisation temporaire (le projet) doit ainsi accomplir un certain nombre de routines temporelles.

Après cette analyse globale sur les structures temporelles et leur perception par les acteurs projets, les pages qui suivent se concentrent sur l'identification des points communs et des différences entre les différents cas investigués dans cette recherche.

2.1 Quels points communs ?

Nos résultats mettent en évidence plusieurs points communs entre les différents cas étudiés, que nous détaillons dans les pages suivantes. Ces points communs sont : (1) la place qu'occupe le client dans les projets, (2) la démocratisation d'une culture du « NON » dans les organisations temporaires, (3) le rôle des approches agiles dans l'acquisition des compétences, (4) la place centrale de la communication et (5) le rôle des temps informels. Nous allons faire une analyse de ces points communs, de la manière dont leurs temporalités sont gérées par les acteurs projets et des conséquences de cette gestion en termes de comportements individuels et collectifs.

2.1.1 La place du client dans les projets « agiles »

L'agilité place le client au centre de sa démarche. En effet, dans les approches agiles, le client se retrouve au cœur du processus car, il participe lui-même ou par l'intermédiaire du *product owner* dans le framework *scrum* à la définition et à la priorisation des activités du projet. Une chose est à noter, le client peut être l'utilisateur final du produit ou du service ou en étroite collaboration avec les utilisateurs finaux. Dans ce cas, l'équipe projet doit cerner au mieux ses attentes. Par conséquent, la maîtrise des temporalités du client s'avère indispensable pour une bonne collaboration. En effet, son comportement face à l'équipe conditionne le bon déroulement du projet et une collaboration efficace avec celle-ci.

L'analyse des entretiens met en évidence le paradigme de la culture client ou de **l'orientation client** des organisations temporaires étudiées. Nous constatons que **le client** avec ses temporalités plus ou moins difficiles à gérer tient une place de choix dans la conception et la réalisation des projets.

*« Dans notre secteur d'activité, nous sommes toujours confrontés **aux préoccupations de nos clients**, nous devons toujours aller très vite, sinon c'est mauvais pour le chiffre d'affaires [...] nous sommes toujours en anticipation des attentes du client. En fait, l'organisation actuelle exige que les délais de livraison des projets soient réduits de 18 mois à 6 mois. » (Manager - Cas 1)*

« Je suis à plein temps sur le projet et je suis seul, le client m'appelle, il me dit de faire ceci, je le fais, il me dit... ah... j'ai ce problème, il faut le corriger, je le corrige, donc il me gère au final... » (Développeur - Cas 2)

Comme l'indique le discours du manager (verbatim cas 1 ci-dessus), les acteurs projets sont préoccupés (1) par les attentes des clients, qui sont très volatiles, (2) par l'accélération du marché, qui fixe les délais pour les cycles des projets, et (3) par la concurrence forte du marché bancaire. Ces trois facteurs concourent à la satisfaction des attentes du client et montrent que les projets sont façonnés par les exigences du « *time to market* ». Ainsi, dans la course au chiffre d'affaires, les entreprises doivent être en mesure de trouver un équilibre entre ces trois facteurs afin de ne pas être dépassées par la concurrence. Dès lors, il est évident que les rythmes de travail, et cette pression de la concurrence sont présents à plusieurs niveaux, des managers aux chefs de projets en passant par les ingénieurs pédagogiques. Par conséquent, l'orientation client imposée par l'organisation oblige les acteurs projets à être en permanence dans l'anticipation des attentes du client, comme le souligne le manager dans son discours. En effet, collectivement

l'équipe doit avoir une capacité d'anticipation élevée, ce qui lui permet de prévoir et de planifier des scénarios alternatifs. De plus, l'anticipation des actions concurrentielles permet aux managers de prendre des mesures pour minimiser les menaces potentielles de la concurrence.

Le développeur (verbatim cas 2 ci-dessus) souligne également le rôle du client et des temporalités de celui-ci avec lesquelles il doit composer en permanence. De par la nature de son projet mais aussi du contrat liant son entreprise au client, ce dernier gère quasi-exclusivement la temporalité du projet. En effet, le fonctionnement itératif et incrémental du projet permet à l'acteur projet de livrer régulièrement des parties du projet à son client. Le client réalise les tests et sollicite l'acteur projet pour des améliorations suite aux différents problèmes et bugs rencontrés lors de la phase de test.

Ainsi, ce mode de fonctionnement où la temporalité du projet est quasiment contrôlée par le client peut engendrer un problème dans le cas où il existerait une forme de dissonance temporelle entre ce dernier et les membres de l'organisation temporaire, qui peut avoir des conséquences sur les comportements à la fois individuels et collectifs :

« La question de la disponibilité du client, c'est quelque chose à laquelle j'ai été confrontée régulièrement. Comme je suis sur des projets où je devais être force de proposition et donc je sollicitais régulièrement l'aval des enseignants. J'essayais de les impliquer, mais comme eux ne voyaient pas l'intérêt immédiat du projet donc ça n'en faisait une priorité. Donc j'essaie de les impliquer en les relançant très souvent et j'avoue que l'absence de réponse des enseignants est très frustrante. » (Ingénieure pédagogique – Cas 3)

« On est très dépendants des enseignants et c'est très difficile de gérer un planning avec des enseignants. On a beau nous bien organiser, avoir du temps entre guillemets pour nous organiser et moi un petit peu suivre et contrôler l'avancement des différentes phases, des différentes tâches du projet on est très dépendant des enseignants et un enseignant on ne peut pas l'intégrer dans notre outil. » (Manager – Cas 3)

Ainsi, deux situations différentes sont mises en évidence par nos résultats. Une première situation où le client sollicite beaucoup les acteurs projets (Cas 2) et impose des délais très contraignants, et une seconde situation où le client est quasiment « absent » et qui peut mettre en péril l'avancée du projet (Cas3).

Ces deux verbatims ci-dessus illustrent les difficultés que rencontrent les équipes projets dans la gestion des temporalités des enseignants, considérés dans ce cas précis comme des clients.

Au-delà de cette difficulté de gestion des temporalités du client, ce verbatim met en évidence des situations dans lesquelles les temporalités du projet et des acteurs projets sont alignées sur celles du client et ce verbatim confirme l'orientation client des organisations de notre échantillon.

Comme pour les deux premiers cas, considérés comme des organisations à caractère commercial, le client est également au cœur des cycles de conception des projets dans le cas 3. Toutefois, les rythmes des projets se retrouvent dans une double contrainte : les temporalités fixées par le cadre universitaire et les temporalités des parties prenantes (Conseil Régional, Université, Agence Régional de Santé, Direction Régionale Santé et Sport et les Hôpitaux). Ce verbatim ci-dessous d'un administrateur des plateformes dans le paramédical illustre bien cette variété temporelle.

« Dans le paramédical on a cette particularité là qu'en fait on a l'équivalent de cinq tutelles à peu près. On a la tutelle financière qui est le Conseil Régional, on a la tutelle scientifique qui est l'université, la tutelle pédagogique qui est l'Agence Régional de Santé, la tutelle diplômante qui est la Direction Régionale santé sport et je ne me souviens jamais de la fin et on a la tutelle support des formations qui sont les hôpitaux ».

(Administrateur des plateformes – Cas 3)

Ce discours met en évidence la multiplicité des clients ayant chacun leurs propres temporalités et objectifs. Le défi est donc de pouvoir articuler de manière idoine l'ensemble de ces temporalités afin d'atteindre les objectifs fixés au préalable.

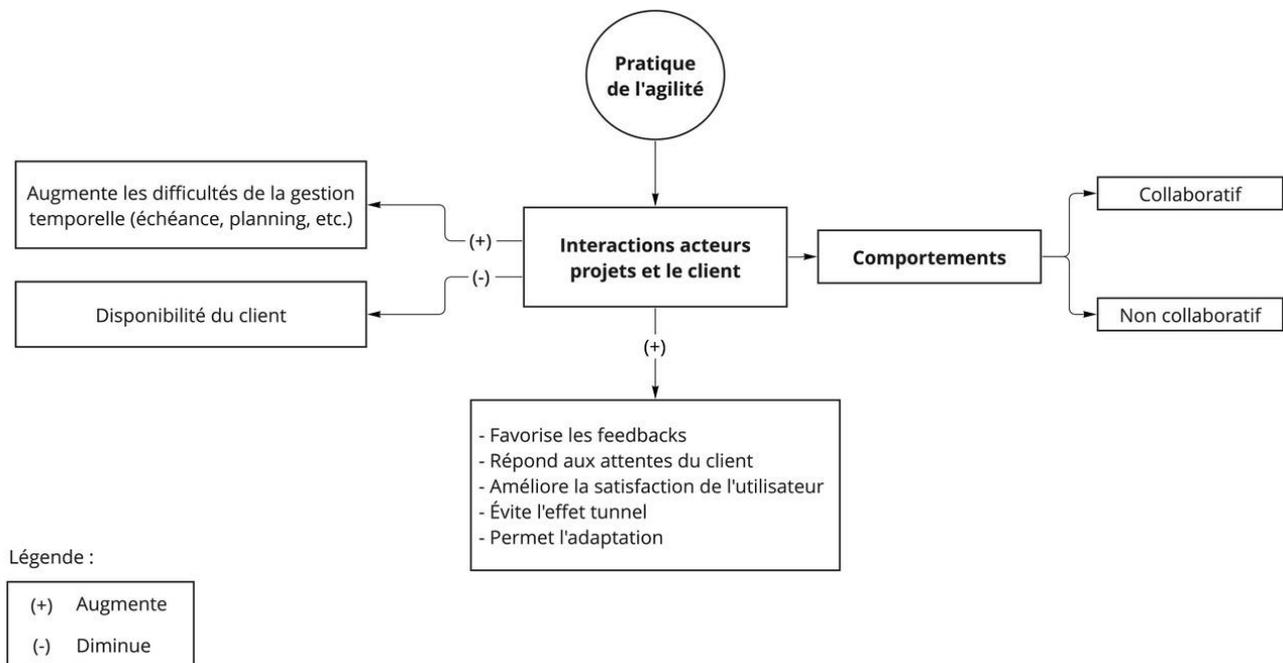
Dans les trois cas investigués, même si les équipes projets ont pour (seuls) objectifs, la satisfaction des attentes du client, la notion de client peut prendre des formes différentes selon les cas. En effet, dans certains cas (Cas 1 et Cas 3), les clients peuvent être soit internes (d'autres services de l'entreprise) soit externes (d'autres organisations) à l'organisation permanente. Dans cette situation, la gestion des temporalités du client requiert d'avoir des lentilles différentes. Selon que le client soit interne ou externe à l'organisation permanente, la temporalité peut être soit rigide avec une obligation de respecter les délais, soit négociée. En effet, pour les projets stratégiques, les délais sont très rigides et les acteurs sont obligés de tenir le timing. En revanche, pour les projets qui sont initiés localement, les échéances peuvent être négociées ou décalées, dans le cas où le temps du projet stratégique se heurte au temps du projet local.

« Les projets liés au groupe avec des changements informatiques, là on tient le timing parce que quand l'informatique change, il faut bien qu'on ait préparé l'équipe, par contre des projets qu'on va initier nous-mêmes, de notre propre volonté locale, pas dans la stratégie du groupe, on a des obstacles parce que c'est la capacité à faire des équipes c'est qu'ils n'ont pas le temps, ce sont les problèmes de priorisation, après on veut faire beaucoup de choses, peut-être trop et on n'arrive pas à tout faire. » **(Manager de l'équipe – Cas 1)**

Ce verbatim met en évidence les notions de « temps négocié » et de priorisation. Il souligne surtout la primauté des projets stratégiques du groupe sur les projets locaux. Mais les projets du groupe et les projets locaux fonctionnant selon des cycles ou des rythmes différents, cela peut entraîner une confusion et des conflits affectant la collaboration.

Cet éclatement des temporalités dans l'organisation temporaire, qui s'accompagne d'une accélération, engendre dans les équipes projets un sentiment de manque de temps et de stress. Toutefois, les équipes projets arrivent à s'adapter avec notamment la démocratisation d'une culture du « NON » et d'une posture qui favorise la négociation des délais (une sorte de flexibilité dans les délais).

Figure 14. Schéma récapitulatif de l'interaction entre l'acteur projet et le client



Dans le but de proposer un schéma général à l'issue de cette analyse inter-cas, la figure 14 ci-dessus sera enrichie au fur et à mesure de l'analyse.

2.1.2 La démocratisation de la culture du « NON »

Les différentes temporalités, qui se chevauchent et s'affrontent dans les organisations temporaires étudiées peuvent plonger les acteurs projets dans une situation de pression psychologique, avec comme conséquence au niveau individuel, le burn-out :

« J'ai été directement concerné par le burn-out sur mon projet, puisque l'ancienne chef de projet que j'ai remplacée était tombée en burn-out au moment où je suis arrivé quasiment. Voilà.... Alors, quelles sont les origines de ce burn-out, en tout cas de ma collègue, pour ce cas particulier là, une charge de travail trop importante, multiplicité des projets sur lesquels elle était missionnée [...] La grande chose que j'ai vraiment été obligé d'apprendre rapidement dans ce projet là c'est dire non ou pas tout de suite... et temporiser aussi justement un certain nombre de choses. » (Administrateur des plateformes - Cas 3)

Cet administrateur des plateformes associe le burn-out de sa collègue à une charge de travail trop importante et à une orientation polychronique de l'organisation. En effet, de par l'orientation polychronique de l'organisation permanente, les acteurs projets sont toujours sollicités sur des projets différents. Ainsi, la multiplicité des projets dans lesquels ils interviennent et le manque de ressources humaines a augmenté la charge mentale qui a eu pour conséquence une incapacité à gérer les activités liées aux projets :

*« La charge mentale était telle qu'on n'arrivait plus à gérer. Donc ça a duré pendant six mois et au bout de six mois j'ai failli craquer et c'est *** et ***, donc les deux directrices du service qui m'ont convaincu de me reposer et qui m'ont autorisé du coup à dire non au projet qu'on me soumettait, la permission de dire non c'est important. Ce qui n'existait pas avant que j'arrive. On n'avait pas le droit de dire non avant que j'arrive. On devait dire ok, on le prend ok. » (Administrateur des plateformes- Cas 3)*

Ainsi, cette expérience a initié un nouveau mode de fonctionnement, une nouvelle culture du « NON » au sein du service. Une culture qui donne la possibilité à un acteur projet de refuser de travailler sur le projet d'un client, si celui-ci doit comporter de fortes contraintes temporelles, qui amène une surcharge de travail.

« Si des projets nous arrivent entre juillet et août avec des fortes contraintes temporelles, on ne va pas les accepter car, on prépare la rentrée et il faut que tout soit

prêt quand on va ouvrir la formation sur la plateforme...les projets de fin d'année en décembre, c'est la même logique car, on a des mises à jour des cours à faire pour le prochain semestre. » (Manager – Cas 3)

« Si un client veut aller vite parce que ça lui coûte de l'argent, mais je préfère vendre aux clients de la qualité que de la « merde ». Je n'hésiterais pas à dire non à ma direction quand elle dit d'aller vite. Je dis, si vous ne m'écoutez pas, je prends la porte, je la prends tout seul, donc si on me fait confiance tant pis. » (Développeur – Cas 2)

Ce développeur souligne la tension existante entre les impératifs de vitesse de mise sur le marché des produits (« *time to market* ») et la qualité de ceux-ci. Dans son discours, il n'hésite pas à adopter un comportement radical en menaçant de quitter si la vitesse de mise sur le marché devait primer sur la qualité des projets.

Pour gérer la multiplicité des projets et leurs temporalités, la possibilité de dire « NON » accordée aux acteurs projets au sein du cas 3 afin d'éviter une cascade de burn-out a donné de la latitude aux acteurs projets pour pouvoir bloquer des projets. Ce blocage passe par le non-respect des échéances fixées au préalable avec les donneurs d'ordre et ce, de façon volontaire.

« Pour ne pas reproduire le scénario catastrophe qui a pu arriver à ma collègue avant moi, et forcer le pilotage à prendre des décisions, j'ai été obligé de bloquer des projets et de ne pas respecter en fait des échéances qui m'étaient fixées volontairement. » (Administrateur des plateformes – Cas 3)

Ce verbatim illustre une volonté de reprise de contrôle sur le temps. En effet, en reprenant le contrôle du temps qui lui était auparavant imposé, soit par le client, soit par l'organisation, il a non seulement la possibilité de dire « NON » mais il peut aussi fixer ses propres échéances et même retarder volontairement certaines.

Sur la base des éléments évoqués ci-dessus, il apparaît qu'au-delà des perceptions générales du temps, la gestion des temporalités du client peut affecter la façon dont les acteurs projets se comportent et agissent notamment dans leur capacité à se coordonner rapidement et à respecter les délais. En effet, les équipes qui ne parviennent pas à gérer la dissonance temporelle entre ses parties prenantes peuvent rencontrer des problèmes de collaboration.

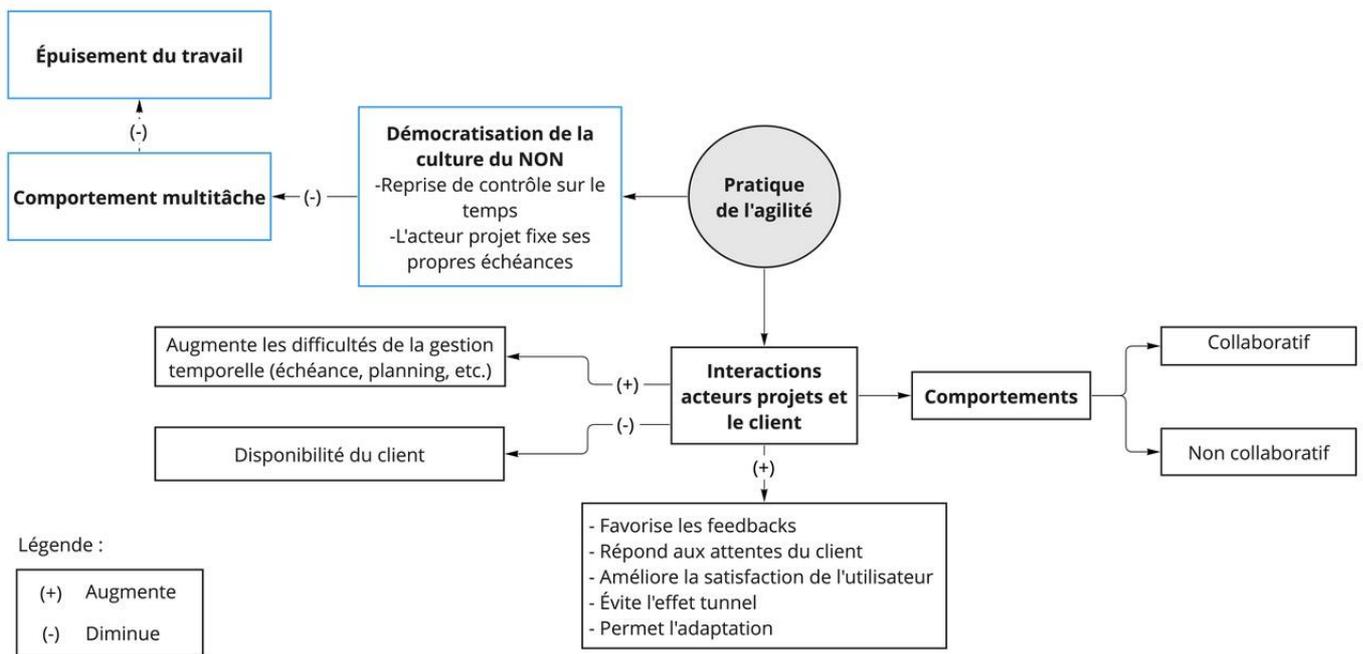
« Nous avons des projets transversaux, qui impliquent les graphistes, ils n'avaient pas du tout été associés au début des projets, seulement à des moments où on avait besoin d'eux. Ils sont arrivés sur les projets et ils n'avaient pas suffisamment de recul sur les projets et ils n'avaient pas non plus une vision globale. Cela a été mal vécu par les

graphistes et je dirais que la collaboration n'était pas vraiment celle espérée, parce que clairement, ils n'étaient pas vraiment très impliqués. »

(Ingénieure pédagogique – Cas 3)

Dans ce verbatim, le problème qui se pose est plutôt celui de la communication entre les différents pôles. Il apparaît que la défaillance dans la communication en début de projet a engendré de la frustration et un manque d'implication de la part des graphistes.

Figure 15. Mise à jour de la figure 14 avec l'ajout de la « démocratisation de la culture du NON »



Les carrés de bordures bleues, qui représentent la démocratisation de la culture du NON et ses impacts viennent enrichir le schéma initial de la figure 14.

2.1.3 La communication, un moyen d'atténuer les tensions et les conflits

Dans les projets, des tensions voire des conflits peuvent apparaître entre le client et l'équipe projet concernant le non-respect des échéances par exemple mais également entre les membres de l'équipe sur une défaillance de communication ou en raison de dissonances temporelles.

D'après un des chefs de projet interrogés, pour éviter ces tensions et conflits, il est essentiel que les parties prenantes communiquent et prennent des décisions dans le respect des autres.

« Les tensions dans les projets viennent généralement des problèmes de communication et la prise des engagements sans considération des autres avec des prises de décision unilatérales dénuées de raisonnements d'ensemble, auxquelles les acteurs projets n'adhèrent pas. » (Chef de projet)

Et il ajoute :

« Les gens sont en retard puisqu'ils sont au pied du mur. Votre client vous met au pied du mur puisqu'il a décalé quelque chose et il le découvre au dernier moment. Ça je m'y refuse, ça ce n'est pas possible. Si vous travaillez avec les gens, il faut communiquer. Le rôle du chef est aussi de dire, quel est le décalage observé par rapport à notre estimation, on a pris de l'avance, on a pris du retard, voici le nouveau planning. Mais on avait déjà convenu d'un planning, oui, mais ça c'était il y a trois semaines, chaque semaine voici notre perception d'où on doit arriver, on n'est pas madame Irma, on joue à madame Irma mais on s'engage juste à activer notre vision au fur et à mesure du projet. Bien sûr qu'on vous a donné initialement cette date mais vous comprenez qu'il puisse se passer des tas de choses y compris dans les agences de production qui nécessitent qu'on s'arrête. » (Chef de projet – Cas 2)

Ces deux verbatims montrent bien l'importance de bien communiquer sur l'état d'avancement des projets, et surtout, sur le changement de paradigme notamment la flexibilité des échéances évoquées dans les pages précédentes. En effet, pour éviter les tensions lorsque l'équipe ne tient pas un délai, le manager ou le chef de projet donne les raisons pour lesquelles elle est en retard par rapport au planning établi et le client s'engage à son tour à informer l'équipe de tout changement qui viendrait de son fait. Dès lors, l'ensemble des parties prenantes adopte un comportement collaboratif, en recherchant le compromis afin d'éviter d'éventuelles tensions ou conflits. Ce comportement collaboratif favorise, notamment dans le cas 3, une relation « gagnant-gagnant ». Or, le juste degré d'implication du client ne peut se quantifier. La clé est donc de trouver le nombre de *feedback* et d'itérations plus ou moins réguliers selon les besoins. La personne en charge du projet doit donc, selon le client, être à l'écoute, être pragmatique. Ce mode de fonctionnement collaboratif basé sur des itérations très fréquentes a favorisé la confiance et l'implication du client.

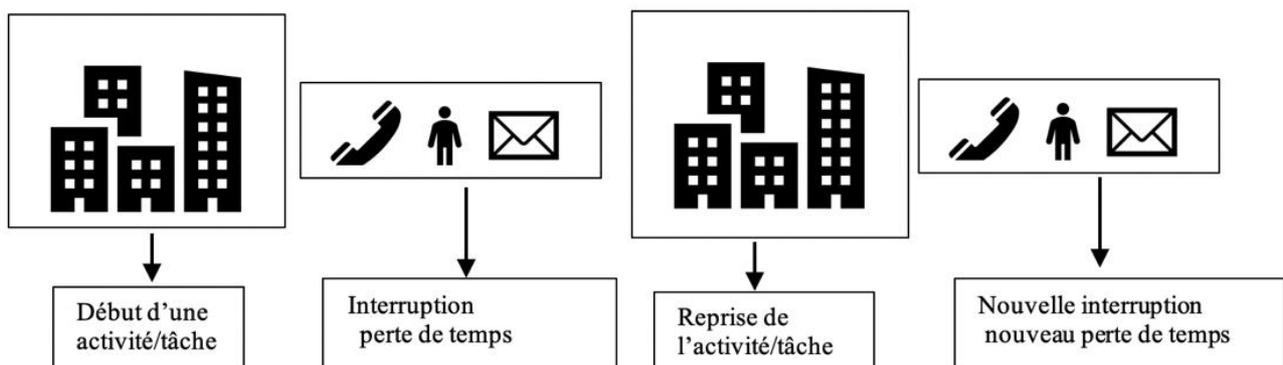
La communication peut être dans certains cas très directe (en face à face), notamment dans les petites structures où l'ensemble des acteurs travaillent dans un espace favorisant proximité et interactions. Malgré les avantages évidents liés à cette forme de communication, elle peut avoir comme conséquence, la parallélisation du travail :

« *Tout le monde passe dans mon bureau et s'arrête là. J'étais avant PMO ... je connaissais tous les projets de l'entreprise et tout le monde s'arrêtait pour donner et prendre de l'information. C'est vrai que ces derniers temps, je fais moins de réunions formelles, c'est plus de réunions informelles.* » **(Chef de projet – Cas 2)**

« *Notre structure, c'est un bâtiment dans lequel il y a 3 étages : un RDC dans lequel il y a uniquement la personne qui s'occupe de l'accueil et de la logistique, un entre sol, où il y a l'équipe vidéo et donc sur le troisième étage il y a toutes les autres personnes dans un même couloir avec toutes les portes ouvertes et donc c'est vrai que ça facilite les échanges. On est tous disponibles, si on a besoin d'informer quelqu'un ou si on a besoin d'une information on se déplace d'un bureau à un autre on va chercher l'info. Ou comme ça en se déplaçant dans le bureau ou alors en parlant à des collègues de bureau : ah tiens j'ai parlé à un tel de telle chose, est-ce que toi ça t'intéresse de faire ça ? Ah oui je vais le voir...* » **(Manager – Cas 3)**

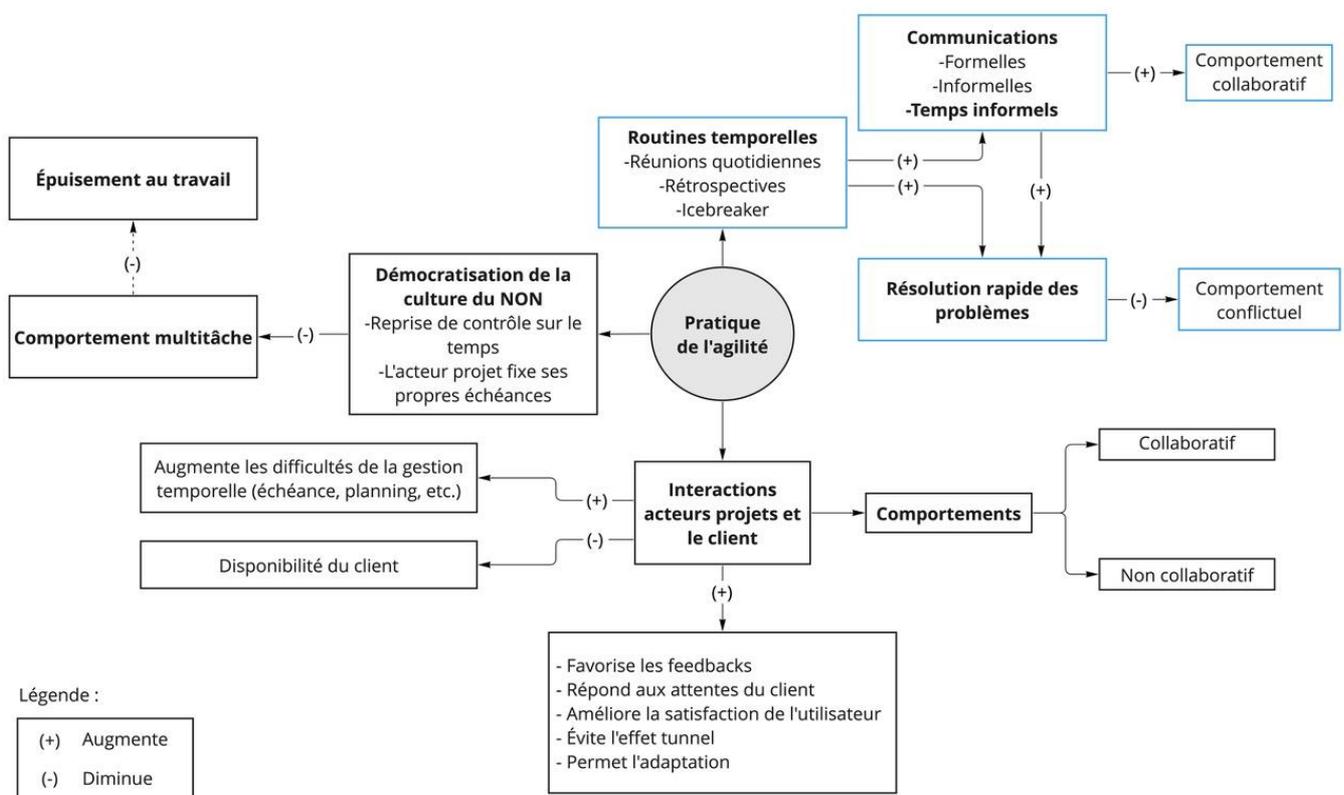
En effet, cette parallélisation des tâches ou du travail est une conséquence de la gestion individuelle du temps qui se retrouve dans les trois organisations investiguées. Cette parallélisation du travail est schématisée comme suit :

Figure 16. Figure schématique de la parallélisation du travail



Ces interruptions sont pour la plupart la formulation de demandes de la part de collaborateurs auxquels les individus apportent en général une réponse au détriment de leur propre activité. Ces actions répétées (demandes répétées soit directement en face à face, soit par mail ou par téléphone) font qu'à la fin de la journée les individus ont un sentiment de n'avoir rien fait. Au niveau de l'équipe, afin que celle-ci avance dans ses projets, tout le travail devient urgent. Ce mode de travail dans l'urgence se retrouve également dans les trois organisations étudiées. Cependant, dans ses aspects positifs, la communication directe permet une meilleure coordination et favorise une résolution rapide des problèmes.

Figure 17. Schéma global enrichi avec l'ajout de la communication



2.1.4 Le développement des compétences et les comportements qui en résultent

Dans nos trois cas, les acteurs projets affirment que les technologies de l'information et de la communication évoluent très rapidement et qu'elles sont de plus en plus complexes, ce qui pose un problème de compétences pour les acteurs projets.

Nos résultats montrent que les individus de notre échantillon considèrent que la pratique de l'agilité et de la manière dont elle est perçue dans les organisations investiguées doit permettre

de développer des compétences et des comportements adéquats pour faire face à la vélocité du marché et à la complexité des situations de travail. En effet, dans la mesure où les métiers, les technologies et l'environnement évoluent de façon continue, les acteurs projets sont au quotidien en nécessité d'acquérir soit des outils, soit des méthodes, soit des savoir-faire client ou métier. Ainsi, dans le cas 2, l'équipe utilise un logiciel, qui lui permet de planifier les projets sur une très courte période comme l'illustre le verbatim ci-dessous :

« Nous, on utilise un logiciel, qui ne répond pas à mon goût à toutes les problématiques. Il répond à la problématique, combien va prendre une tâche, qui fait quoi, on peut même automatiser un rapport d'un estimatif, par contre aujourd'hui, ça veut dire grosso modo, qu'il faut que tous les plannings soient à jour pour avoir une vision réelle de ce qui a été fait, ce qui est à faire dans la semaine, ce qui est à faire dans les 3 mois à venir. Aujourd'hui, on a beaucoup de mal à avoir ça. » (Chef de projet – cas 2)

Par conséquent, l'équipe semble être limitée par cet outil et incapable d'anticiper sur le long terme. Au-delà de ce défi que l'équipe doit gérer (quotidiennement), les acteurs projets doivent en permanence composer avec différents types de temps et essayer de s'adapter aux temporalités des clients et réagir aux changements de cette temporalité.

Face aux impératifs de réactivité et de créativité, le travail d'équipe est considéré comme une nécessité. Néanmoins, malgré un mode de fonctionnement agile au niveau intra-équipe, certains problèmes de cloisonnement persistent au niveau inter-équipe dans les cas où les acteurs projets doivent interagir avec des individus d'autres services moins agiles.

Pour faciliter ce travail collaboratif, des routines temporelles sont instituées. Ces rendez-vous quotidiens et/ou hebdomadaires facilitent la cohésion, permettent de casser les barrières hiérarchiques et favorisent l'interaction entre le client et l'équipe projet. Ainsi, la culture collaborative et participative permet aux acteurs projets de libérer leur potentiel de créativité et de donner du sens à leur travail.

Nos résultats montrent également que les principes de l'agilité ne se manifestent pas sur toute la chaîne de valeur des organisations temporaires étudiées. En effet, ces organisations fonctionnent encore (selon les projets) sur un modèle de management hybride où deux écoles de pensées s'affrontent et le plus souvent se complètent, le modèle traditionnel de management de projet et le modèle agile.

« Dans nos différents projets, on applique des méthodes agiles et parfois des méthodes qui s'apparentent à du cycle V. On ne fait généralement pas du full agile, en tout cas en

termes de méthodes, mais nous essayons de respecter le manifeste agile dans sa philosophie. » **(Ingénieur pédagogique – Cas 3)**

Ainsi, les acteurs projets sont impliqués dans le processus transformationnel, opérationnel et décisionnel via les conditions créées par les organisations agiles à travers des outils (réunion de partage d'expériences, *icebreaker*, *daily meeting*, etc.). Le but est d'échanger des idées d'amélioration d'un process, de développer l'apprentissage réciproque et de remonter les informations aux managers.

Par ailleurs, la créativité au sein des organisations temporaires agiles est perçue par les acteurs projets comme une capacité à anticiper le contexte devenu incertain. Les idées sont recueillies à travers différents moyens, évaluées, traitées et communiquées par des canaux dédiés. Ces organisations temporaires avouent que les impératifs liés à la créativité et à la réactivité nécessitent la mise en place des conditions pour motiver les acteurs projets tout en respectant les règles communes édictées par le manifeste agile.

2.1.5 Le rôle des temps informels dans l'organisation temporaire

Nos résultats ont montré également le rôle central que jouent les temps informels dans les trois organisations étudiées. En effet, les échanges avec les acteurs projets ont permis de montrer que c'est à travers ces temps informels, alternatifs aux temps institutionnels, que la communication est probablement la plus efficace même si elle est non maîtrisée et dépendante des moments et des personnes.

« Pendant ces temps, c'est clairement là, qu'on prend le temps d'être vraiment attentif à ce que fait l'autre, alors que dans une réunion institutionnalisée on se laisse porter par la forme et on n'est pas forcément attentif en fait à ce qui est dit. » **(Ingénieur pédagogique – Cas 3)**

Nous pouvons donc penser que, dans certaines réunions institutionnalisées qui regroupent un grand nombre d'acteurs, il existe une forme de dépersonnalisation car, les sujets abordés concernent tous les acteurs et sont très souvent généraux. Or, dans le temps informel, il y a une forme de personnalisation de l'échange autour de ce que fait son collègue. De plus, les individus sont plus attentifs et plus à l'écoute de ce que fait son interlocuteur.

Ces temps informels sont considérés par certains acteurs, notamment dans le cas 3, comme étant des moments d'échanges où chaque acteur s'extrait de son propre projet et tente de le connecter à d'autres projets, d'intégrer d'autres projets et trouver d'autres collaborations.

2.2 Les différences constatées entre les trois cas

L'analyse des entretiens a permis de mettre en évidence des différences entre nos trois cas. Ainsi, nos résultats ont fait émerger (1) des paradoxes selon les cas, (2) des modalités singulières d'adoption de l'agilité en fonction des cas, et (3) des profils temporels avec des spécificités comportementales. Nous allons faire une analyse de ces différences dans les pages suivantes.

2.2.1 Les modalités d'adoption de l'agilité et la perception de ses routines temporelles

Après avoir analysé les entretiens semi-directifs, il apparaît que les mécanismes générateurs de l'agilité sont divers et sont surtout propres à chaque cas. Pour le cas 1, l'agilité est la réponse à deux préoccupations fondamentales : le « *time to market* » et une versatilité des besoins du client. Pour le cas 2, elle vient répondre à une problématique d'outils de management de projet et de temporalités rigides, alors que pour le cas 3, son adoption résulte d'un constat de dysfonctionnement dans la prise de décision (voir l'analyse intra-cas). Quelle que soit la raison, l'analyse des entretiens montre que l'agilité est toujours la réponse à une problématique organisationnelle. Ce nouveau paradigme vient avec ses lots de nouvelles temporalités souvent courtes et bornées dans le temps.

Si dans chacun des cas, l'agilité se pratique à taille humaine (équipes de petite taille), sa mise en place a mis au jour des nouvelles routines temporelles formelles et limitées dans le temps notamment les *daily* (réunion quotidienne d'une durée de 15 minutes). Ces routines temporelles génèrent chez certains acteurs projets un sentiment de peur.

« Dans ces daily, il y a ceux qui y vont avec la boule au ventre parce qu'ils ont peur de se faire allumer, mais attention hein, moi je prône la bienveillance et en plus on est dans le factuel, on fait attention à l'autre [...] Il y en a d'autres qui sont complètement réfractaires à ces daily, ils ne prennent pas la parole, alors que normalement c'est obligatoire où ils ne

viennent pas du tout, généralement ce sont des quinquagénaires qui ont fait leurs preuves dans le cycle en V, il le connaissent, il le maîtrisent par cœur, ils ont l'habitude de faire boards, les reportings car ça rassure les gens. » (Chef de projet – Cas 2)

Le sentiment exprimé par ce développeur sur les routines temporelles est partagé par quasiment tous les acteurs projets des différents cas et quel que soit le type de réunion. Certains acteurs appréhendent ces moments pour diverses raisons (retard accumulé, tensions interpersonnelles...). D'autres adoptent la stratégie de l'évitement en ne s'affirmant pas et en refusant de coopérer en considérant que certaines des routines temporelles ne se résument qu'au collage de post-it :

« Il y a certains membres de l'équipe qui se moquaient un peu de moi avec les post-it, parce que dès qu'il y avait une réunion, il y avait des post-it, mais en tout cas ça a bien fonctionné, et donc on était toujours dans cette démarche, où une nouvelle décision, une nouvelle organisation était prise quand même collectivement. » (Manager – Cas 3)

Néanmoins, malgré une perception négative lors de la mise en place de la démarche, le fonctionnement agile notamment les réunions avec des post-it a favorisé l'implication des acteurs projets dans le processus de décision avec la mise en place d'outils organisant l'écoute et la remontée d'informations. Ainsi, les acteurs projets se sont familiarisés avec le process, et l'acceptation de la démarche et ses temporalités a été plus que facilitée.

Par ailleurs, les managers font également face à des routines temporelles qui leur sont imposées par l'organisation permanente.

« On a des rythmes managériaux, vous voyez moi je suis manager. Les rythmes managériaux, ils m'imposent, toutes les semaines de voir mes collaborateurs pendant une heure en entretien. Ils m'imposent de les mettre en réunion une fois par semaine. Ils m'imposent de faire des plénières tous les mois tous ensemble, voilà. » (Manager - Cas 1).

Comme le fait remarquer le manager de l'équipe, le temps de l'organisation n'appartient pas aux acteurs projets, ni aux managers. C'est un temps subi, en interaction permanente avec le temps du projet, qui lui, est maîtrisé par le manager de l'équipe. Très souvent, l'interaction entre ces deux temporalités, qui modifie sans cesse les priorités accordées aux projets, génère du stress. Ainsi, le manager de l'équipe doit pouvoir concilier ces deux temporalités afin de limiter le stress de son équipe.

« Je considère qu'en tant que manager, je suis là pour prendre le stress et j'essaie toujours... je suis hyper attentive à ne jamais mettre le stress aux équipes. Donc, déjà, dans ma façon de leur parler, dans ma façon de les accompagner, je ne vais jamais les stresser parce qu'il y a une façon de stresser les gens. Après quand le délai arrive de l'extérieur, même qu'il m'est imposé, je vais juste leur dire ensemble, ok on se détend ! Je les aide, j'essaie de les reconforter. J'essaie de leur dire, on va y arriver. J'encourage parce que je sais que le stress est contreproductif et si moi je suis maître du délai moi, je vais être hyper attentive à ça parce que je suis très attentive au bien-être de mes collaborateurs. » (*Manager – Cas 1*)

Ce verbatim souligne bien l'importance des concepts agiles évoqués dans les pages précédentes. En effet, dans son mode de management, le manager de l'équipe, pour atténuer le stress de ses collaborateurs, pratique l'écoute active et la bienveillance.

Cependant, cette mise en pratique de l'agilité au sein des organisations investiguées se heurte à un certain nombre de paradoxes que nous détaillons dans la section suivante.

2.2.2 Quelques paradoxes identifiés

L'analyse des entretiens a permis de mettre en évidence différents paradoxes avec des tensions différentes. Dans le premier cas étudié, nous avons identifié deux paradoxes : le **paradoxe de planification versus esprit agile** et le **paradoxe de vitesse versus planification**. Dans le second cas, le paradoxe **planification versus temporalités « drivées » par le client**, et pour terminer, le paradoxe **esprit agile versus peur du jugement** a été mis au jour dans le cas 3.

Ces quatre paradoxes soulèvent à notre sens trois préoccupations du management agile : (1) l'équilibre à trouver entre la capacité d'adaptation de l'organisation temporaire et le suivi d'un plan, (2) la gestion des nouvelles temporalités du projet « agile » et celles du client dans un marché imprégné par la vitesse, et (3) la place de l'humain au sein des projets agiles notamment dans la capacité des acteurs projets à être bienveillants les uns envers les autres.

La première tension montre bien aujourd'hui la problématique des organisations, dont l'objectif est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des parties du projet avec une grande valeur ajoutée. De plus, les organisations sont confrontées à une forte concurrence, au *time to market*, et à des besoins clients très volatiles. Pour répondre à ces défis, les différents

cas étudiés se heurtent aux organisations permanentes, qui éprouvent des difficultés à s'inscrire dans un processus agile puisqu'elles raisonnent finalement en cycle en V. Elles font des plannings à l'année et elles mesurent leur réussite à leur capacité à tenir ces plannings à l'année. Ce qui est assez loin de l'agilité. Ainsi, les acteurs projets doivent se conformer en tous cas pour les projets, qui ne sont pas des initiatives locales, au respect strict des plannings de l'organisation permanente.

« En dehors des priorités d'entreprise qui sont déjà établies, parce qu'en fait on a des pôles de priorités d'entreprise qui sont établis, qui elles sont animées dans le temps en cycle en V, on peut gérer nos projets locaux en mode agile. » (Chef de projet)

Ainsi, deux approches de gestion de projet sont en conflits. La première, qui consiste à faire des plannings et à les respecter rigoureusement en les traitant date à date et la seconde, qui elle, consiste à introduire de l'agilité pour permettre l'adaptabilité des équipes face à la vitesse du marché et à la volatilité des attentes clients.

« Dans ce service, on gère beaucoup de projets. Et vous voyez il y en a qui ont été recrutés récemment et justement ils ont été recrutés parce que j'avais senti qu'ils avaient une forte capacité d'adaptation et, aujourd'hui, franchement pour survivre, je pèse le mot, il faut une forte capacité d'adaptation parce chez nous, en permanence, vous travaillez avec des gens différents. Vous pouvez travailler un jour sur le crédit et le lendemain vous allez être sur un projet réglementaire et le lendemain, vous allez être sur un projet bancaire et le lendemain, vous êtes sur un projet qui est de mettre en place un outil pour que les gens du réseau, par exemple, remontent des irritants et chaque fois vous travaillez avec des personnes différentes. Donc, il faut qu'ils soient en capacité très vite, en plus très vite, parce qu'il faut s'adapter, c'est une chose, mais il faut s'adapter vite. Comprendre comment les gens travaillent et moi quand j'observe mon équipe, je vois ça. Ils ont une capacité à proposer vite, à s'adapter. Vous ne pouvez pas être dans mon service si vous n'avez pas cette capacité-là. » (Manager de l'équipe – Cas 1)

Le manager de cette équipe a fait le choix de gérer ses projets en mode hybride. Ainsi, dans la réalisation des projets, l'équipe combine la méthodologie du cycle en V à laquelle les membres sont formés, aux approches agiles notamment dans sa philosophie à travers des routines temporelles. Des routines temporelles, qui permettent de créer des relations de confiance et de collaboration entre l'équipe et les membres des autres services, avec lesquelles elle serait amenée à travailler dans les différents projets. La particularité de cette structure qui gère énormément de projets, réside dans le fait que le service recrute toujours des individus capables

de s'adapter et surtout de s'adapter très vite à l'environnement de travail mais aussi à leurs interlocuteurs.

La seconde tension met en évidence la problématique de gestion des temporalités (temporalités du projet *versus* temporalités des clients). En effet, les acteurs projets doivent être capables de gérer de manière harmonieuse les temporalités du projet, les temporalités du client mais aussi leurs interactions en tenant compte de leurs profils temporels individuels. Ces temporalités soumises souvent à des contraintes très fortes (projets d'entreprise avec des plannings rigides, salons, etc.) peuvent parfois faire l'objet de négociations entre les membres de l'équipe et leurs clients comme l'illustre ce verbatim :

« Ah oui parce que moi je peux comprendre que vous avez des engagements et le moins que je puisse faire c'est vous donner la visibilité sur l'état d'avancement du projet. Je sais qu'on vous a donné initialement cette date mais vous comprenez qu'il puisse se passer des tas de choses y compris dans les agences de production qui nécessitent qu'on s'arrête. Et là le client me dit en s'adressant à ses collègues, ok, au moins il nous donne une vision actualisée constante de ce qui se passe. » (Chef de projet)

En effet, ce chef de projet s'engage à fournir un nouveau planning actualisé de manière constante afin d'informer son client de l'état d'avancement du projet. Ainsi, chaque partie adopte un comportement d'ouverture d'esprit en acceptant une flexibilité des échéances.

La troisième tension que ces résultats mettent en évidence se manifeste dans le paradoxe **esprit agile versus peur du jugement**. En effet, l'agilité est censée induire des pratiques et des comportements collaboratifs qui permettent aux individus de s'exprimer, de donner leur avis ou de partager leurs idées sans crainte du jugement de leurs collègues. Or, comme nous l'avons constaté dans nos résultats, cette peur du jugement de l'autre perdure encore chez certains acteurs et constitue même une forme de résistance notamment dans la phase d'objectivation du temps.

« Nous demander de rentrer les choses que nous faisons au jour le jour, je ne vois aucun intérêt, cela nous surcharge plus qu'autre chose. En plus, ce que tu fais est visible par tout le monde et du coup tout le monde reçoit des notifications dès que quelqu'un entre ses activités...c'est une forme de flicage... moi je ne le fais pas et en plus pour savoir où le document se trouve, c'est tout un parcours, on ne sait jamais où il se trouve, il y a des nouveaux indicateurs qui arrivent toute l'année, et enfin ce n'est pas bien rassemblé donc pour moi bah j'ai du mal à le faire » (Ingénieur pédagogique – Cas 3)

Cette forme d'objectivation est perçue par certains acteurs d'une part, comme une autre forme de contrôle. Or, les acteurs projets considèrent que l'agilité prônée par la directrice est basée sur la confiance, et ils considèrent que les deux démarches sont antinomiques. D'autre part, cette objectivation est ressentie comme une perte de temps car, le document à remplir est difficile à trouver et la multiplicité des indicateurs à produire avec des documents qui ne sont jamais au même endroit crée une forme de résistance.

Dans la section suivante, nous allons nous focaliser sur les problématiques de la gestion du temps dans le cadre des projets notamment celle liée au temps personnel *versus* temps professionnel, et surtout aux conséquences que cette tension peut engendrer en termes de comportements.

2.2.3 Gestion du temps aux niveaux individuel et collectif

Dans nos trois cas, se pose le problème de la gestion du temps aussi bien au niveau individuel que collectif. Au niveau collectif, elle se réfère à la manière dont l'équipe gère les temporalités du projet et celles de l'organisation permanente mais aussi de leurs interactions. Le niveau individuel, quant à lui, renvoie à la manière dont chaque acteur projet gère son temps de travail et la séparation plus ou moins stricte, qu'il pourrait mettre entre le temps personnel et le temps professionnel. Comme nous l'avons souligné dans les sections précédentes (analyse intra-cas), le travail au sein des organisations temporaires est organisé autour de l'horloge, du calendrier et des cycles pour les managers. Le temps du projet étant basé sur des échéances, tout moment peut être considéré par les acteurs projets comme du temps de travail. Ainsi, l'avènement des nouvelles temporalités du projet « agile » et le rythme qui en résulte brouillent les frontières entre le temps personnel et le temps professionnel. Cette frontière entre ces deux types de temps a été encore plus floue pendant la crise de la COVID-19. En effet, le passage au télétravail a pendant un moment transformé le domicile en lieu de travail.

« Depuis la COVID, j'ai perdu la notion du temps... les premiers jours ont été compliqués parce que mon domicile a été du jour au lendemain mon lieu de travail, c'était compliqué de gérer le temps et on ne savait plus quel est le temps de travail ou le temps personnel et surtout avec les enfants à côté, mais au final, on s'est adapté... »

(Ingénieure pédagogique)

Cette ingénieure pédagogique évoque un sentiment de quasi-absence de limitations temporelles.

De plus, certains managers accordent beaucoup d'autonomie à leur équipe, ce qui peut conduire à un rythme de travail erratique et trépidant où personne ne dicte un horaire spécifique, chacun essayant de faire au mieux le travail. Il est erratique parce que les acteurs projets ne sont pas en mesure de déclarer leur nombre d'heures de travail par semaine, soit parce qu'ils ne se souviennent plus (Cas 3), soit parce qu'ils sont empêchés par des contraintes techniques (Cas 2).

« Nous avons un outil dans lequel nous saisissons nos heures de travail à la semaine, il se trouve que si vous faites des heures supplémentaires, vous ne pouvez pas le saisir et c'est frustrant. » (Développeur – Cas 2)

« Pendant le premier confinement, on a beaucoup fait d'heures supplémentaires. On ne se souvenait plus au final du nombre en tout cas pour moi. On s'est fait arnaquer par la direction qui ne nous ont pas payé nos heures sup. Bon bah je ne le fais plus c'est tout. » (Ingénieure pédagogique – Cas 3)

Ces deux verbatims montrent le caractère erratique des rythmes de travail et les conséquences d'une grande autonomie laissée aux équipes. En effet, l'autonomie bien qu'utile dans le cadre des projets, peut devenir un outil permettant aux managers d'obtenir de leurs équipes une grande quantité d'heures de travail, qui a pour conséquence de rendre toujours plus floue la frontière entre temps professionnel et temps personnel.

Nous avons constaté également que le nombre d'heures de travail augmente à la fin d'un cycle de projet, lorsque les échéances sont imminentes. Le rythme est trépidant, ce qui se traduit par des burn-out à la fin des cycles de projets, comme cela a été mis en évidence dans le cas 3.

En conséquence de ce qui précède, les rythmes des projets dans nos différents cas étudiés, pour lesquels la rapidité de mise sur le marché d'un produit ou un service est considérée comme un élément essentiel, ne permettent plus aux acteurs projets de protéger leur temps individuel.

Malgré cette tension permanente entre la gestion du temps individuel et le temps collectif, nos résultats montrent que chaque individu gère et appréhende ces différentes temporalités au filtre de son profil temporel. En effet, avec le croisement des résultats de l'analyse quantitative et ceux de l'analyse des entretiens semi-directifs, nous avons pu identifier quatre profils distincts.

Dans les pages qui suivent, nous allons détailler ces différents profils et la manière dont chaque groupe se comporte dans le cadre des projets.

- ***Profil A : culture monochronique / orientation « futur - »²⁸***

Les individus avec une culture monochronique du temps ont des difficultés à passer d'une tâche à l'autre, à gérer les interruptions ; ils se protègent donc des distractions de l'environnement. Ils se caractérisent par leur préoccupation des échéances qui se rapprochent et par leur besoin de tout planifier.

De par leur orientation vers le « futur - », ils évitent au maximum de travailler dans l'urgence, ils ont besoin de contrôler les délais et l'avancement des tâches quotidiennement. Ainsi, les individus fortement monochroniques et orientés « futur - » peuvent générer un sentiment de « crise » permanent au sein de leur équipe projet, une équipe où les acteurs ont constamment le sentiment d'être pressés par les délais et les échéances. Par conséquent, la forte monochronicité augmente la charge cognitive des acteurs projets et accentue la pression temporelle exercée sur eux par la structure temporelle du projet « agile ». Ils ne sont sans doute pas les mieux adaptés pour travailler en mode agile.

- ***Profil C : culture monochronique / orientation « futur + »***

Les individus avec une culture monochronique du temps ont des difficultés à passer d'une tâche à l'autre, à gérer les interruptions ; ils se protègent donc des distractions de l'environnement. Ils se caractérisent par leur préoccupation des échéances qui se rapprochent et par leur besoin de tout planifier.

De par leur orientation « futur », ils sous-estiment le temps et donc ont généralement du mal à respecter les délais. Lorsqu'ils s'y intéressent, ils les voient plus comme des objectifs à atteindre que comme des mesures du temps écoulé. Par ailleurs, ils font des plans à plus long terme et se

²⁸ On entend par « futur - » le futur proche ou le futur « peu profond ».

concentrent sur les objectifs ou les résultats futurs et souhaitent avoir une grande visibilité sur les échéances.

- ***Profil B et D : culture polychronique / orientation « futur »***

Les individus ayant une culture polychronique du temps s'adaptent facilement au changement, considèrent les événements imprévus comme normaux. Ils se caractérisent par leur grande capacité à passer d'une activité à une autre, à gérer les interruptions tout en évitant les ruptures de tâches.

De par leur orientation futur (futur + ou futur -), ils sous-estiment le temps qui passe et considèrent très souvent les échéances comme élastiques (Profil B). Cependant si les acteurs au profil B appréhendent relativement mal le temps long, ceux du profil D font des plans à plus long terme et se concentrent sur les objectifs ou les résultats futurs.

Les profils ci-dessus montrent comment chaque acteur organise son travail et adapte son comportement face aux temporalités du projet (aux délais, aux échéances...).

Nous allons à présent explorer la façon dont ces spécificités comportementales peuvent affecter le travail au sein de l'organisation temporaire.

- **Impact des spécificités comportementales sur la dynamique de groupe**

Tout d'abord, considérons une équipe composée exclusivement d'acteurs ayant le profil A. Comme ils ont besoin de tout planifier de façon minutieuse et de réaliser une tâche à la fois, ils sont susceptibles d'estimer avec précision le temps qu'il leur faut pour réaliser une activité dans des situations de délais. Par conséquent, les équipes caractérisées par ce profil ont plus de chances de les respecter. Par ailleurs, ayant tous le même profil, les conflits ont moins de chance de surgir.

Ensuite, examinons une équipe composée d'acteurs aux profils B ou D. Ce sont des individus qui sont généralement plus productifs à l'approche des échéances. A l'approche des délais, ils peuvent rentrer plus tard du travail et utiliser leur temps individuel pour rattraper le retard. De par leur capacité à travailler sous une pression temporelle forte, ils sont susceptibles d'obtenir

de très bons résultats. Ainsi, dans un environnement où le pilotage des projets se fait par les délais, ce type de profil est plus performant.

Considérons à présent une équipe composée d'acteurs avec les profils A et B ou D. L'interaction entre ces acteurs aux profils distincts notamment entre les profils extrêmes (profil A et profil D) pourrait avoir comme conséquence une difficulté de collaborer, qui peut *in fine* générer des conflits.

Outre la préférence d'un acteur projet pour un comportement monochronique ou polychronique, le manager de l'organisation temporaire peut souhaiter un comportement monochronique ou polychronique dans la réalisation des activités du projet. Par exemple, si dans le cas 1, les acteurs interrogés considèrent que leur organisation est fortement polychronique avec un score moyen de 6,2 sur 7 en raison de la multiplicité des projets et la diversité des tâches quotidiennes à réaliser, certains d'entre eux sont plutôt monochroniques. Cette dissonance temporelle peut générer du stress pour les acteurs lors de la réalisation de leurs activités, mais aussi dans leurs interactions avec l'équipe temporaire.

Par ailleurs, une équipe qui serait composée d'acteurs au degré de polychronicité à la fois faible et élevé (monochronique et fortement polychronique) pourrait entraîner des comportements générateurs de conflits et des pressions temporelles indésirables. Ces conflits, qui sont susceptibles d'affecter la cohésion, peuvent être des conflits de tâches et/ou interpersonnels liés à la perception du temps.

Une équipe composée exclusivement d'individus au profil C aura plus de difficultés à respecter les délais et à réaliser un planning car elle aura du mal à regrouper des tâches sur une même période. Par conséquent, même si l'équipe parvient à réaliser un planning, elle aura du mal à le respecter car elle a tendance à sous-estimer le temps qui passe. Par ailleurs, ayant tous le même profil, les conflits ont moins de chance de surgir.

Cependant, une équipe composée d'acteurs aux profils A et C aura une grande difficulté dans la collaboration. En effet, même si les deux profils se rejoignent sur le multitâche et considèrent que le multitâche rend moins productif, ils ont un rapport au temps différent. Cette dissonance temporelle risquerait de créer des conflits et d'aboutir à des retards importants voire à des comportements conflictuels.

Face aux difficultés de collaboration et de coopération qui pourraient survenir dans les équipes aux profils temporels hétérogènes voire antagoniques, les managers par leurs profils et leurs comportements, auront un rôle important pour maintenir la cohésion de l'équipe. Ainsi, si dans

la littérature, deux types de managers selon leur rapport au temps ont été mis en évidence : le manager, maître des horloges et le chef d'orchestre, nos résultats mettent plus en avant un type de manager hybride notamment dans le cas 3, à la fois maître des horloges et chef d'orchestre. Maître des horloges dans le sens où il vérifie que le travail rentre bien dans les cadres préétablis, que les délais sont tenus et que les équipes sont productives. Il est aussi chef d'orchestre en ce qu'il donne le rythme, dans le sens où il anticipe les difficultés liées au travail collectif, où il s'efforce de prévenir la désynchronisation en incitant chacun à s'accorder au rythme des autres, en les mettant en confiance afin de réaliser leurs activités au bon moment. En d'autres termes, il tente de concilier le *chronos* (faire la bonne chose) et le *kairos* (faire les choses au bon moment).

En guise de conclusion, de ce qui précède, nos résultats montrent que les cas étudiés dans le cadre de cette recherche fonctionnent selon des cycles ou des rythmes différents, cela peut entraîner une confusion et des conflits affectant la collaboration. Ainsi, une compréhension de l'importance de l'entraînement serait utile aux managers. En effet, l'analyse des données chiffrées a permis d'identifier, à travers une taxonomie, des groupes d'acteurs orientations temporelles distinctes. Par conséquent, il serait également intéressant que les managers qui assument souvent le rôle de leader ou de chef d'orchestre disposent d'une variété d'orientations temporelles, nécessaires pour gérer les membres de leur équipe. En effet, dans la pratique, l'idée qu'un projet puisse être isolé de son environnement dans une organisation permanente est difficile à réaliser et c'est pourquoi, les managers doivent être en mesure de coordonner leurs projets dans une perspective élargie.

CHAPITRE 7

DISCUSSION ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Ce chapitre a pour vocation à discuter les résultats de notre recherche. Comprendre comment les individus perçoivent les structures temporelles d'un projet « agile », et quel est l'impact de cette perception sur les comportements individuels et collectifs, sont les deux principaux objectifs visés par cette recherche doctorale.

Dans une première partie, nous présentons notre contribution à la compréhension de l'agilité au niveau micro et de ses temporalités dans les organisations temporaires. Dans cette perspective, les travaux de **Lundin et Söderholm (1995)** sur la théorie des organisations temporaires nous ont servi de base pour aborder la pratique de l'agilité dans les projets.

Dans une deuxième partie, nous présentons les apports de cette thèse sur les mécanismes générateurs des comportements produits par l'interaction entre les structures temporelles d'un projet « agile » et les profils temporels individuels dans le contexte de l'agilité.

Enfin, dans une troisième partie, nous présentons les différentes limites de cette recherche doctorale.

1 Contribution à la compréhension de l'agilité et de ses temporalités

Alors que la compréhension de l'agilité dans les sciences de gestion reste encore fragmentaire au plan théorique (**Lee et Xia, 2010**), cette recherche permet tout d'abord d'identifier les temporalités d'un projet « agile ». Ensuite, elle s'attèle à mieux comprendre la manière dont ces temporalités sont perçues et vécues, selon deux niveaux d'analyse : le micro (individu) et le méso (l'équipe). Enfin, nous nous focaliserons sur les comportements résultant de l'interaction entre ces différentes temporalités dans le cadre des projets organisationnels.

1.1 La compréhension de la pratique l'agilité dans les organisations temporaires

Avant toute identification des temporalités « agiles », intéressons-nous tout d'abord à la pratique de l'agilité telle que se dessine dans les différents cas étudiés. Nos résultats indiquent que la gestion des projets dans les organisations temporaires investiguées suit une approche hybride (notamment dans le cas 2), qui combine des approches agiles et la méthode du cycle en V (**Shafer, 1997**). La méthode du cycle en V dans la gestion des projets se manifeste par le fait que certains managers pilotent leurs projets par les plannings, qu'il faudra contrôler date à date, au détriment d'un pilotage par la valeur. Cela peut paraître assez éloigné de la philosophie de l'agilité, d'où les différents paradoxes, que l'analyse des résultats a permis de mettre en évidence. En effet, au sein des organisations étudiées, plusieurs paradoxes liés à la tension entre la volonté de faire de l'agilité et sa pratique ont été identifiés et détaillés dans la partie 'résultats'. Ce que nous pouvons retenir de ces paradoxes est l'écart qui peut exister entre l'introduction de l'agilité au niveau méso (service, département, organisation temporaire...) et sa perception au niveau micro (individu).

Cette cohabitation entre les approches traditionnelles et les approches agiles montre, à notre sens, qu'il n'y a pas encore de pilotage par la valeur dans la vision des acteurs projets, notamment dans celle des managers. D'ailleurs, nos résultats montrent que les individus raisonnent encore par « priorité » plutôt que par « valeur », et que cette priorisation découle d'un consensus global. Ainsi, dans les cas qui font l'objet de notre étude, les managers jugent la réussite de leurs équipes par leur capacité à tenir les plannings établis préalablement. Par conséquent, les équipes projets sont contraintes de tenir des agendas et des plannings afin de se conformer aux exigences de leur hiérarchie, même si cette notion de hiérarchie est beaucoup plus atténuée par la philosophie agile.

Par ailleurs, nos résultats mettent en évidence plusieurs concepts que les acteurs projets associent à l'agilité. En effet, dans la pratique de celle-ci, les individus considèrent que le cycle de développement des projets doit suivre un processus itératif et incrémental (des sous-parties du projet, avec des cycles rapides) ; que les parties prenantes doivent adopter un comportement coopératif (le client et l'équipe projet travaillent constamment ensemble avec une étroite communication) ; et que les équipes projets doivent avoir une grande capacité d'adaptation (chaque individu est capable de s'adapter aux comportements des autres et au changement de l'environnement) (**Abrahamsson et al., 2002**). Ainsi, nous pensons que ce paradigme, cette nouvelle culture agile, passera par la formation des équipes et voire par l'initiation à l'agilité au client et une adaptation permanente au contexte. Concrètement, d'après nos résultats, il

apparaît que les pratiques « agiles » sont particulièrement adaptées au contexte actuel où la rapidité d'exécution, en temps réel, et l'adaptation au changement sont des facteurs compétitifs clés (**Cockburn et Highsmith, 2001**). En d'autres termes, les processus « agiles » exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client grâce à la maîtrise de ses temporalités et de celles du marché par les membres de l'équipe.

Ainsi, nous pouvons affirmer que les pratiques agiles tentent de satisfaire aux exigences d'un projet donné durant lequel les membres de l'équipe doivent explorer différentes manières de parvenir aux résultats, tester et adapter les solutions les plus acceptables sur une base itérative continue jusqu'à ce que les exigences soient satisfaites. Essentiellement, les membres de l'équipe sont encouragés à démarrer rapidement le projet sans les contraintes d'un processus conceptuel et d'une planification rigoureuse, et souvent, sans avoir à définir un ensemble d'exigences détaillées (**Leybourne, 2009**). Or, nos résultats montrent que dans les trois cas ayant fait l'objet d'investigations, la planification reste un élément particulièrement saillant de la représentation partagée par les équipes de leurs activités dans les projets (**Bakker et al., 2012**) et qu'elle est quelque fois rigide et très contrainte soit par la nature du projet ou par l'identité du donneur d'ordre soit par l'absence ou la non-maitrise des outils de planification. En effet, si dans le cas 2, les problèmes liés à la planification occasionnent des retards importants par rapport aux échéances, dans le cas 1 par exemple, une planification rigoureuse est obligatoire quel que soit le projet car sa réussite dépend en grande de la capacité de l'équipe à tenir ses délais. De plus, si dans les cas 2 & 3, les projets peuvent démarrer rapidement sans les contraintes d'une planification rigide *ex ante*, dans le cas 1, la planification est obligatoire avant le début du projet.

D'après l'analyse de nos résultats, les pratiques agiles dans les organisations temporaires exigent, de la part des équipes et des managers, des attitudes d'ouverture, de dialogue, de bienveillance et de transparence (**Rawlins, 2008 ; Heald, 2006**). Ainsi, en choisissant d'adopter ces démarches agiles, les organisations temporaires introduisent un style de management différent et un nouveau mode de fonctionnement des équipes où la collaboration entre les parties prenantes (notamment le client) est considérée comme essentielle pour l'atteinte des objectifs.

Les pratiques agiles mettent l'accent sur le rôle du client, notamment sur l'interaction entre celui-ci et les autres acteurs projets (**Serrador et Pinto, 2015**). Dans le contexte agile, nos résultats montrent que les acteurs projets doivent en permanence composer avec le client en

évitant les processus rigides, qui pourraient entraîner une insatisfaction du client, et un risque de découvrir à la fin du projet que les progrès techniques ont éclipsé la nécessité.

Par ailleurs, des recherches antérieures ont identifié la confiance comme un facteur de réussite essentiel de la collaboration (**Blomqvist et al., 2004**), ce que cette recherche confirme également. En effet, notre étude montre que les clients ont renforcé leur confiance envers les équipes, car celles-ci ont commencé à livrer les projets aux dates convenues et pris l'habitude d'informer plus fréquemment l'ensemble des parties prenantes des problèmes liés aux retards éventuels et les raisons du non-respect des plannings initiaux. Cette transparence a entre autres favorisé un comportement collaboratif entre les équipes projets et leurs clients.

Dans nos différents cas, plusieurs facteurs peuvent expliquer l'amélioration de cette collaboration. Dans le cas 3 par exemple, nous pensons que le fait que les membres de l'équipe soient dans un espace qui favorise la proximité a probablement joué un rôle majeur puisque cela a facilité la communication.

Nos résultats indiquent également que l'approche informelle de la communication intra-équipe, et entre le client et l'équipe a facilité l'utilisation des processus agiles et inversement comme nous l'avons expliqué dans les cas 2 & 3. En effet, la communication informelle se fait de manière occasionnelle, spontanée (**Müller, 2003**) alors que la communication formelle, quant à elle, est caractérisée comme étant délibérée et impersonnelle, avec une forte crédibilité du contenu, mais une faible vitesse de communication. Nos résultats montrent justement le rôle central que jouent ces deux types de communication dans nos trois cas. En effet, les discours des acteurs confirment les points de vue de **Müller (2003)** car la communication informelle se manifestent surtout dans le cas 3 par les différents temps informels dans lesquels les échanges sont personnalisés. Ces temps informels favorisent une écoute active et permettent de connecter des projets locaux à des projets plus globaux d'une part et d'autre part d'intégrer de nouveaux projets que la communication formelle n'a pas réussi à rendre accessible à l'ensemble des acteurs.

Cependant, le succès actuel de l'agilité pose question. Les recherches académiques et la littérature managériale n'insistent bien souvent que sur ses effets positifs. **Asquin et al., (2007)** rappellent cependant que la vigilance doit être de mise car le projet « agile » peut devenir un dispositif à exiger et à juger, qui pourrait augmenter les risques psychosociaux. Le risque majeur est de faire agile plutôt que d'être agile : les tensions inévitables, liées au travail collectif, ou à l'expérimentation, au bricolage et à l'improvisation pourraient être exacerbées, en raison d'une pression sur les délais.

Les projets « agiles » s’inscrivent donc dans une perspective émergente, pour laquelle les organisations considèrent que les défis de l’incertitude sont relativement communs et que les changements non linéaires radicaux deviennent normaux (**Alleman, 2002**). Ceux-ci produisent des routines temporelles qu’il faudra gérer de manière harmonieuse afin de garantir une meilleure cohésion.

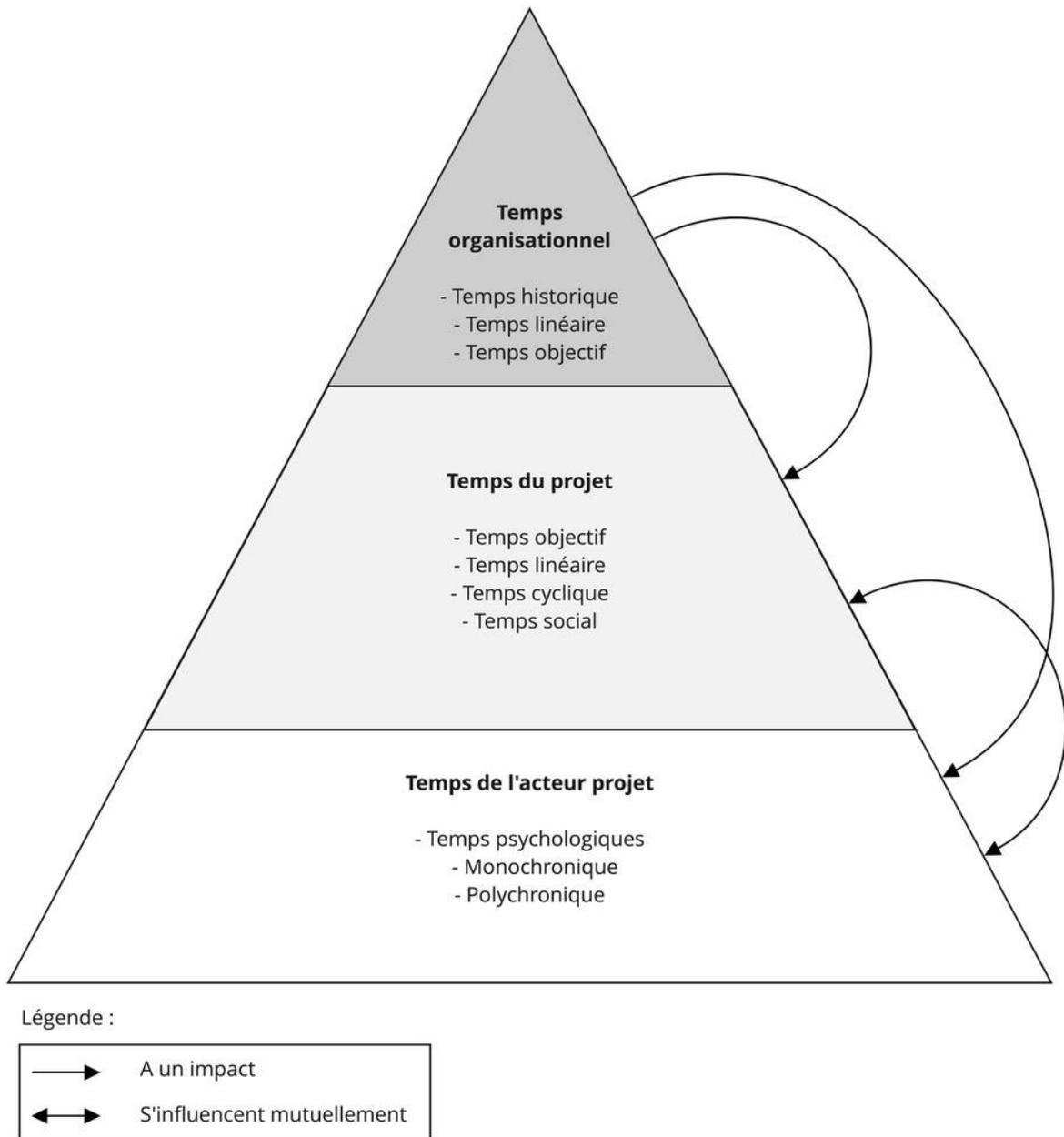
Il apparaît ainsi que la pratique de l’agilité dans les organisations temporaires a introduit de nouvelles temporalités, très souvent courtes avec des durées limitées. Dans la section suivante, nous allons discuter ces différentes temporalités du projet « agile » et essayer de mettre au jour leurs impacts sur les comportements.

1.2 La variété temporelle dans les organisations temporaires agiles et ses impacts

Depuis quelques années, notamment depuis l’apparition du manifeste agile, l’agilité est présentée comme une méthodologie de planification et d’exécution de projets. Elle est censée remédier à un certain nombre des lacunes du processus de planification traditionnel en cascade. Sa pratique suppose que moins de planification initiale est préférable et qu’un processus évolutif est plus efficace (**Dyba et Dingsoyr, 2008**). Nos résultats sur ce point nuancent cette supposition. En effet, nous avons constaté que, même si la planification occupe encore une place centrale dans le cadre des projets « agiles », elle peut être très rigide.

Au-delà des périodes de planification qui sont, comme nous l’avons souligné, très prégnantes dans les cycles de développement des projets, nos résultats ont permis de mettre au jour une grande variété temporelle. Les acteurs projets sont ainsi soumis à plusieurs temporalités (le temps du projet, le temps de l’organisation permanente, le temps du client, *le time to market*, etc.), qui sont en interaction permanente souvent subies. Le graphique 1 ci-dessous montre qu’en haut de la pyramide se trouve le temps de l’organisation qui s’impose sur les niveaux méso et micro temporels.

Graphique 1. Les différents types de temps selon le niveau d'analyse.



Cette constatation va dans le sens des travaux de **Gherardi et Strati (1988)**, qui affirment que le temps organisationnel comprend une pluralité de temps, et que la synchronisation permet de mieux gérer ces pluralités dans le cadre des projets. Cette synchronisation se réalise à travers les routines temporelles (réunions quotidiennes ou hebdomadaires) au cours desquelles, les chefs de projet et les dirigeants de différentes structures se réunissent pour évaluer l'état d'avancement des différents projets et fixer éventuellement de nouvelles priorités.

Au-delà de la vision objective du temps, nos résultats montrent que les temporalités des projets « agiles » sont très souvent rythmées par les événements. Les acteurs projets organisent leurs activités à la fois en termes de temps de l'horloge et de temps événementiel afin de répondre aux exigences particulières des projets (**Hernes et al., 2013**). Ces événements sont des routines temporelles (*daily meeting* par exemple), des événements ponctuels comme les *icebreakers* en début de projet, les rétrospectives en fin de projet ou de *sprint*, qui permettent de faire une introspection afin d'adapter les processus si nécessaire lors des prochains *sprints* ou lors des projets futurs. De même, les résultats de cette recherche indiquent que ces routines temporelles renforcent la communication entre les membres de l'équipe (**Svensson et Host, 2005 ; Chong, 2005**), améliorent le partage des informations (**Melnik et Maurer, 2002**) et la résolution collective des problèmes (**Robinson et Sharp, 2004 ; Sharp et Robinson, 2008**). Elles permettent, à travers les périodes de synchronisation, de clarifier l'état d'avancement des projets en cours et de mettre en lumière les difficultés rencontrées (**Paasivaara et al., 2009**).

Par ailleurs, nos résultats illustrent que la réalisation des activités obéit non seulement à une conception linéaire du temps (les périodes de planification) mais également à une conception cyclique de celui-ci (les routines temporelles à travers les rythmes managériaux) (**Shih, 2004**). De plus, comme illustrée par les travaux de **Kanter (1995)**, l'analyse de nos résultats montre que le travail au sein de ces organisations temporaires n'est pas principalement organisé autour de l'horloge comme nous pourrions le penser. Il est généralement organisé par projet, autour du temps de projet, qui construit un rythme cyclique ou saisonnier, ce qui est le cas par exemple dans le cas 2 (certains projets suivent des rythmes saisonniers) et le cas 1 (rythmes managériaux, cycliques).

Il ressort également de nos résultats que le temps de mise sur le marché ou le « *time to market* » est considéré comme essentiel. Les acteurs projets, notamment dans les deux structures à caractère commercial, doivent se synchroniser aux fluctuations du marché (**Shih, 2004**), ainsi qu'au temps du client auquel les acteurs projets sont confrontés. En effet, nos résultats indiquent qu'une incapacité des acteurs projets à gérer de manière idoine les temporalités du client peut conduire à des tensions entre celui-ci et l'équipe projet voire à des pertes de clients. Ainsi, nous pensons donc que le manager de l'équipe doit avoir une compétence temporelle élargie pour assurer les tâches de priorisation et de synchronisation afin de garantir une bonne collaboration entre les parties prenantes.

De ce qui précède, tout laisse à penser que l'accélération des rythmes temporels du travail peuvent non seulement altérer la vision *diatribé* du temps (le temps du débat, de l'échange et

du partage d'idées), autrement dit, la vision du temps qui permet le maintien des relations sociales mais aussi la vision *skolé* du temps, qui garantit aux acteurs projets du temps libre, un temps propice à la réflexion (Goy, 2018). Nos résultats indiquent que dans cet environnement imprégné par les temporalités postmodernes (immédiateté, instantanéité, simultanéité...) (Aubert, 2003), la vision *skolé* du temps au niveau micro voire méso est de plus en plus rare dans la sphère professionnelle car les acteurs projets sont très souvent dans l'action avec des flux d'intensité changeante.

En effet, nos résultats illustrent que la nature accélérée et erratique du temps des projets entraîne une perturbation et un déplacement des autres sphères et rythmes temporels. En particulier, la désynchronisation d'avec les besoins plus routiniers du temps personnel et du temps professionnel semble courante, puisque les personnes déclarent avoir une charge de travail importante, qui les empêche de prendre soin d'eux et qui peut conduire au burn-out, comme nos résultats l'ont montré dans le cas 3.

A présent, après avoir discuté de la pratique de l'agilité et de ses temporalités, quid des comportements qui en résultent ?

2 Le projet, interaction de temporalités multiples : quels comportements ?

Des travaux antérieurs ont montré que le temps n'est pas seulement une dimension objective, indiquant simplement une durée (Schwab et Miner, 2008), mais qu'il est aussi un élément structurant dans les organisations temporaires (Bakker et al., 2012). En conséquence de quoi, notre recherche a tenté d'avoir une vision plus large de la temporalité en prenant en compte les temporalités subjectives (psychologiques et sociales). Dès lors, cette recherche illustre l'intérêt d'explorer l'articulation entre les temporalités du projet et les profils temporels individuels en examinant les comportements produits. Cette vision qui consiste à examiner l'impact de l'interaction entre les différentes temporalités du projet agile semble particulièrement pertinente dans le paysage des organisations temporaires, qui évoluent autour de la vitesse, de l'adaptabilité, du changement, des concepts qui s'articulent autour des notions de temps et de temporalité (Schreyogg et Sydow, 2010 ; Bakker et al., 2012).

Nous notons que les organisations temporaires étudiées évoluent dans des environnements véloces (Waller et al., 2002) qui peuvent avoir un impact sur les rythmes de travail. D'après les travaux de Youssef (1992), l'utilisation de cette vitesse notamment la vitesse de mise sur le

marché malgré ses vertus, doit être planifiée avec soin. Or, nos résultats montrent que les délais de réalisation des projets, les délais de mise sur le marché des produits et des services agrégés sous le concept de « *time to market* » se réduisent fortement. L'orientation client des organisations qui oblige ces dernières à adapter les temporalités de leurs projets à celles de leurs clients ou donneurs d'ordre dans le but de satisfaire aux attentes de ceux-ci affectent les comportements individuels et collectifs. Par conséquent, les acteurs projets doivent être en mesure de s'adapter à cet environnement fortement dynamique en adoptant des comportements adéquats. Ainsi, face à la multiplicité des dimensions temporelles en contexte agile, il devient impératif pour les managers de pouvoir naviguer entre les temporalités (temporalités des parties prenantes) et être capables de réaliser une synthèse de cette hétérogénéité temporelle. Nous pensons que cette « compétence temporelle » que doivent acquérir les managers et leurs collaborateurs, qui sont appelés à diriger des équipes très souvent aux profils temporels distincts, peut avoir un impact sur la dynamique de l'équipe.

2.1 Le degré de polychronicité

Concernant le degré de polychronicité individuel et organisationnel, notre recherche confirme les travaux antérieurs de **Kaufman et al., (1992)** et de **Bluedorn et al., (2011)**. En effet, nos résultats montrent que les individus polychroniques gèrent mieux le multitâche que leur homologue monochronique (**Kaufmann et al., 1992**), et ils sont très à l'aise dans un département polychronique (**Bluedorn et al., 2011**). Toutefois, nos résultats montrent que, même pour ces acteurs projets, travailler dans l'urgence, dans l'instantanéité et dans l'immédiateté peut créer chez eux un sentiment de vacuité (**Aubert, 2008**).

Par ailleurs, d'après la littérature, un environnement changeant exige une polychronicité accrue car l'organisation (temporaire) doit traiter des informations multidimensionnelles et être proactive (**Carillo, 2005 ; Sirén et al., 2020**). Or, nos résultats montrent qu'une majorité des acteurs projets ont une orientation monochronique voire modérément polychronique. Ce résultat laisse à penser que les problématiques liées aux retards et à la difficulté de gestion des différentes temporalités (projet, organisation, client...), au sein de l'organisation temporaire, qui amènent parfois à une forme de priorisation des clients, peuvent provenir de cette incongruence.

La distinction monochronique *versus* polychronique crée des implications potentielles pour le comportement au niveau individuel et collectif.

2.1.1 Au niveau individuel

Au niveau individuel, une grande partie de la gestion du temps met l'accent sur une orientation monochronique (**Bluedorn et al., 1992**). En d'autres termes, les individus planifient soigneusement leurs journées en tenant des agendas plus ou moins flexibles et des plannings basés sur des priorités. Nos résultats montrent que le profil temporel de l'individu a un impact sur sa manière de gérer les activités liées aux projets. En effet, comme nous l'avons montré à travers la taxonomie élaborée dans la partie résultats, un individu avec une orientation monochronique a plus de difficultés à regrouper certaines tâches à effectuer dans la même période de temps. A contrario, un individu avec une orientation polychronique aura plus de difficulté à accorder toute son attention à une seule activité.

De même, la littérature a abordé les comportements associés aux orientations monochroniques et polychroniques que nos résultats ont confirmé. Un des comportements identifiés par la littérature est le degré de flexibilité de l'individu par rapport aux plannings et aux horaires. En effet, d'après les travaux de **Bluedorn et al., (1992)**, les individus polychroniques peuvent être flexibles dans leur approche des « To-Do-List. ». Ainsi, les individus avec une orientation polychronique sont susceptibles d'être moins précis que leurs collègues monochroniques dans les périodes de planification.

2.1.2 Au niveau collectif

Comme au niveau individuel, le degré de polychronicité a aussi des implications sur les processus de supervision et de coordination (**Sirén et al., 2020**). Nous pensons que l'alignement des degrés de polychronicité de l'acteur projet et de son manager favorise les processus de délégation. Cependant, cette question peut être plus complexe qu'il n'y paraît. En effet, un manager fortement polychronique, au lieu de déléguer, peut décider de réaliser plusieurs activités simultanément et ce, sur une courte période. Ainsi, les membres de son équipe avec une orientation polychronique pourraient faire l'expérience d'un environnement très

monochronique, qui provoquerait un sentiment d'ennui au travail et de mal-être. Inversement, d'après nos résultats, les individus très monochroniques insistent sur un planning serré (chaque chose a son temps et une seule chose à la fois) qu'ils délèguent tout ou presque pour s'assurer de pouvoir travailler sur une seule tâche à la fois. Nous pensons donc, qu'un manager avec une orientation monochronique va délèguer plusieurs tâches afin de se libérer du temps pour la réalisation de sa seule activité. Ceci peut avoir deux conséquences possibles : la délégation permettrait aux acteurs projets de développer des compétences dans une variété d'activités, mais elle peut aussi les submerger et surtout si ceux-ci ont une orientation monochronique. Ainsi, compte tenu de l'hétérogénéité mise en évidence par nos résultats en termes de profils temporels individuels, nous pensons que le manager doit être en mesure d'identifier son propre degré de polychronicité mais aussi celui de son équipe afin de réussir à délèguer sur le long terme.

2.2 L'orientation temporelle

S'agissant de l'orientation temporelle, notre recherche confirme les travaux de **Zimbardo et Boyd (1999)**. En effet, les acteurs avec une orientation « futur profond » s'inscrivent dans le temps long, prennent des risques, alors que ceux avec une orientation « futur peu profond » voire très proche du présent optent pour la prudence et s'inscrivent dans des délais moyens voire courts.

En croisant l'orientation temporelle et le degré de polychronicité, ce travail a mis au jour des groupes d'individus avec des profils temporels similaires ; des groupes caractérisés par des spécificités comportementales communes en termes d'utilisation de temps et de projection. Cette étude suggère que le travail d'équipe serait plus efficace dans le cas où l'équipe est composée exclusivement d'acteurs ayant le même profil. A contrario, dans une équipe de projet composée que de profils de type A, de type D, de type B et de type C des tensions pourraient se créer et entraîner des conflits (**Sirén et al., 2020**).

De ce qui précède, nous pensons donc qu'un individu peu flexible et très focalisé sur la planification, ne pourra s'adapter aisément à cet environnement agile. Ainsi, la pratique de l'agilité suppose de respecter un cadre de travail en étant flexible. Cette flexibilité relève de la capacité à changer ses priorités rapidement pour s'adapter à un changement. Même si certains cadres de travail sont parfois rigides notamment certaines méthodologies agiles (scrum par

exemple), nous pensons que, lorsqu'on évolue dans une organisation, et que l'on développe un projet « agile », le mélange de ces deux concepts (rigidité et flexibilité) est indispensable.

Par ailleurs, nos résultats montrent également que le respect des principes et des valeurs agiles par la mise en place de pratiques collaboratives et de routines temporelles favorise le développement de l'agilité au sein du département. Ainsi, en agissant collectivement face à diverses situations, les équipes autonomes peuvent créer localement un répertoire dans lequel elles partagent de bonnes pratiques qui modèlent leur département (**Gentil, Chédotel, 2018**). Les acteurs projets adhèrent et utilisent régulièrement certains cérémoniaux agiles comme *l'icebreaker*, la rétrospective et quelques réunions à très courte durée car ils considèrent que ces cérémoniaux contribuent à créer une dynamique collective.

3 Contributions à la compréhension des mécanismes générateurs des comportements

L'objectif de cette section est de découvrir les mécanismes générateurs des comportements des acteurs. Tout d'abord, nous allons expliquer ce que nous entendons par mécanisme. D'après **Depeyre et Dumez (2007)**, « un mécanisme est lié à l'idée d'explication ». Deux éléments apparaissent dans un mécanisme : (1) il est de forme générale et (2) sa force explicative provient de sa généralité. Cependant, le mécanisme n'a pas de valeur de « loi » et ne fonctionne que dans un certain contexte et sous certaines conditions. Il permet alors d'expliquer l'articulation entre la généralité et le contexte (**Depeyre et Dumez, 2007**).

Nos résultats ont identifié plusieurs mécanismes générateurs qui permettent d'expliquer le comportement des individus dans le cycle de conception et d'exécution des projets. Ces mécanismes générateurs sont liés à la perception du temps, au client, au profil individuel des acteurs et à l'organisation.

D'après nos résultats, les mécanismes générateurs qui permettent d'expliquer les comportements sont tout d'abord des mécanismes liés aux perceptions des temporalités (**Waller et al. 2002**). En effet, la littérature démontre que les dates limites, les échéances, les délais courts, les routines temporelles, etc., ont un impact sur le comportement des acteurs projets. Par exemple, nos résultats ont mis en évidence que les acteurs projets tiennent beaucoup au respect des plannings et que le non-respect de ceux-ci est considéré, dans le cas 1 notamment, comme une quasi faute professionnelle. Par ailleurs, nous pouvons dire que la non-maîtrise de ces temporalités conduit à une charge de travail trop importante du fait de l'accumulation des

activités. Ainsi, ces mécanismes générateurs liés aux temporalités ont conduit à des comportements comme le fait pour les acteurs projets de pouvoir rejeter des projets avec des fortes contraintes temporelles et, dans certains cas, d'éviter de gérer une multiplicité des projets.

La littérature indique que l'efficacité des processus « agiles » repose sur l'implication active du client dans tout le processus (**Serrador et Pinto, 2015**). Or, nos résultats illustrent une grande difficulté pour les acteurs projets d'impliquer le client notamment dans le cas 3, où les ingénieurs pédagogiques peinent à gérer les interactions avec les enseignants. Cette difficulté peut, dans certaines situations, engendrer des émotions négatives comme de la frustration, qui peuvent être considérées comme des mécanismes générateurs de comportements.

Par ailleurs, l'interaction entre les différentes parties prenantes à travers des processus itératifs et incrémentaux est confirmée par notre étude. Ces processus favorisent l'implication du client et la replanification d'un projet en cours d'exécution. De même, nous pensons que cette interaction permet aux différentes parties prenantes de pallier les problèmes de communication, qui pourraient engendrer des tensions et des retards.

Pour ce qui est du niveau individuel, nos résultats mettent en évidence différents profils individuels caractérisés par des spécificités comportementales (**Zimbardo et Boyd, 1999 ; Waller et al., 2002**). Ainsi, par exemple, les individus orientés « présent » ont tendance à considérer que la planification est quelque peu futile. Lorsqu'ils planifient, ils ont tendance à élaborer des plans à horizon plus court (**West et Meyer, 1998**). A contrario, les individus orientés « futur » sont convaincus que les actions présentes ont un impact sur les échéances futures et adoptent des horizons de planification plus longs. Ce que la taxonomie élaborée dans cette recherche confirme. Ces deux résultats laissent à penser que les individus avec une orientation « présent » sont susceptibles d'être plus agiles que ceux avec une orientation « futur ». Un résultat, qui demande à être confirmé par d'autres travaux.

Au niveau organisationnel, nos résultats font état de mécanismes générateurs liés cette fois-ci à l'organisation permanente dans laquelle les projets sont intégrés à travers la gestion de ces temporalités. En effet, les organisations préétablies fonctionnent avec des temporalités cyclique, historique, sociaux... à horizon plus ou moins long. Cependant les projets agiles qui sont intégrés dans ces organisations sont quant à eux soumis à des temporalités très souvent courtes. Par conséquent, les activités doivent être réalisées en tenant compte des rythmes et des cadences différents entre les objectifs du projet et ceux de l'organisation. Comme nos résultats le montrent, les temporalités de l'organisation préétablie s'imposent sur celles-ci du projet. Cela

peut générer très souvent chez les acteurs projets, des comportements distincts en termes de gestion temporelle.

4 Apports méthodologiques de la recherche.

Comprendre comment les individus perçoivent les temporalités d'un projet « agile », l'impact de cette perception sur les comportements individuels et collectifs, sont les deux principaux objectifs visés par cette recherche doctorale.

L'étude des temporalités, multiples et variées, qui suppose une distinction classique entre les niveaux macro temporel, méso temporel et micro temporel nous autorise à concevoir les temporalités en prise directe avec des processus sociaux dans des dimensions à la fois individuelles et collectives. Dans ce travail de recherche, nous nous focalisons sur les deux derniers niveaux : le méso temporel et le micro temporel, en étant conscient qu'ils sont en interaction permanente avec le niveau macro.

Le méso temporel est une forme de médiation temporelle qui se matérialise par la production d'expériences temporelles collectives, principalement sous la forme institutionnelle et organisationnelle (**Roquet, 2010**). Quant au niveau micro temporel, il touche directement les temporalités individuelles. Il s'agit d'expériences temporelles propres à chacun.

Cependant, les structures étudiées sont intégrées dans des organisations préétablies, qui s'analysent au niveau macro temporel avec des temps historiques, sociaux, qui privilégient des relations particulières entre passé, présent et futur, ou encore, entre champs d'expérience (relation du passé au présent) et horizon d'attente (relation du futur, au présent) (**Elias, 1996 ; Hartog, 2003**).

De cet état de fait, la difficulté majeure à laquelle se heurte cette recherche semble être le choix d'un dispositif méthodologique adapté. En effet, l'immatérialité du concept de temps, le caractère naissant de celui d'agilité et notre volonté de s'intéresser à deux niveaux d'analyse nous oblige à nous questionner sur la méthodologie à adopter pour répondre à notre question de recherche centrale et à ses sous-questions.

A notre connaissance, il n'existe pas dans la littérature une méthode qui permettait de saisir l'objet de cette recherche et d'apporter des éléments de réponse à notre questionnement de départ. C'est pourquoi, nous avons cherché à mettre en place un dispositif méthodologique

nouveau et innovant. Cette innovation réside dans la combinaison de plusieurs approches méthodologiques nous permettant d'atteindre les objectifs de cette recherche. Ce dispositif mis en place fait donc appel à une approche « multiméthodes ».

L'argument principal qui soutient la mise en place de cette approche « multiméthodes » est le fait que ce travail doctoral a été réalisé dans un contexte organisationnel complexe avec des niveaux d'analyse différents. Nous pensons que combiner de méthodes pour faire face à de telles caractéristiques serait plus efficace (**Mingers, 2000**).

La combinaison de ces approches pour comprendre les représentations temporelles dans un projet « agile » aux niveaux méso et micro constitue l'un des apports de notre travail. Notons que, pris une à une, ces approches apportent certes de la connaissance mais ce qui fait la force de ce dispositif, c'est leur combinaison.

En effet, l'approche quantitative par les échelles temporelles (**Bluedorn et al., 1992, 2011 ; Zimbardo et Boyd, 1999**) a permis tout d'abord d'élaborer des profils temporels. Les acteurs projets ont été classés selon leur degré de polychronicité. Le bénéfice de ce premier traitement a été de dégager deux groupes d'individus dans chaque cas étudié. Un premier groupe avec une orientation monochronique du temps et un deuxième groupe avec une orientation polychronique. Autrement dit, les scores de PAI créent une forme de discrimination entre les acteurs projets selon leur prédisposition à réaliser plusieurs activités simultanément (**Zimbardo et Boyd, 1999 ; Bluedorn et al., 1992**). Le deuxième traitement dans le cadre de cette approche quantitative avait pour objectif de saisir le positionnement psychique des acteurs projets à l'égard du passé, du présent et du futur. Ce traitement a également permis de faire ressortir différents profils individuels selon que les acteurs projets ont une orientation prédominante vers le passé, le présent ou le futur. Ainsi, cette approche quantitative a finalement permis de créer une taxonomie en croisant les résultats du premier traitement (les profils selon le PAI) et les résultats du second traitement (les profils selon les OTS).

A partir de cette taxonomie, notre objectif était finalement d'identifier les spécificités comportementales de chacun de ces profils. Dans ce cadre, l'analyse qualitative par les entretiens semi-directifs (**Miles et Huberman, 2003**) et l'approche par la photo-élicitation (**Ndione et Remy, 2018**) se sont avérées fondamentalement utiles. En effet, la méthode qualitative a permis à travers les discours des acteurs projets de comprendre comment ils vivent et organisent le temps dans le cadre des organisations temporaires, et surtout comment ils se comportent individuellement et collectivement. Ainsi, en mettant en relief, les discours des

acteurs projets et les profils établis à l'aide de l'approche quantitative, une taxonomie rigoureuse a été établie.

Par ailleurs, dans cette approche qualitative, la méthode par la photo-élicitation a facilité les échanges et amélioré la compréhension et la connaissance du phénomène étudié (**Ndione et Rémy, 2018**). L'avantage le plus significatif de cette méthode est qu'elle bouleverse la relation de pouvoir et rompt la rencontre frontale et parfois inégale entre le chercheur et les personnes interviewées (**Ndione et Rémy, 2018**).

Le dispositif mis en place permet de saisir les processus de synchronisation et de désynchronisation entre les niveaux des temporalités. Autrement dit, comment les trois niveaux (macro/méso/micro) interagissent-ils ?

Cependant, la véritable valeur d'une enquête qualitative réside dans la manière dont les personnes interviewées peuvent s'approprier les questions qui leur sont posées « en leur donnant la possibilité de jouer le rôle « d'experts » vis-à-vis du chercheur et de se référer à des situations d'action dans lesquelles ils sont impliqués » (**Chauvin et Reix, 2015, p.13**). Cette approche de la recherche a introduit une situation dans laquelle les personnes interviewées « épiluchent les mêmes photos, qu'elles examinent et commentent » (**Meyer, 2013, p.149**). Comme nous l'avons montré, elle permet aux chercheurs et aux personnes interrogées de combiner leurs expertises afin de co-construire et de co-produire de nouvelles connaissances.

De même, avec l'approche par la photo-élicitation, l'interprétation des photos a eu une double valeur pour notre recherche : une valeur phénoménologique (reconstruction réelle de l'environnement étudié) et une valeur projective. En effet, au-delà de l'obtention de réponses, les images peuvent avoir des significations multiples et inattendues. D'ailleurs, les résultats nous l'ont montré car certaines personnes interrogées choisissaient les mêmes photographies pour illustrer des temps différents (temps du projet ou temps du secteur d'activité) et parfois les mêmes photographies pour illustrer un même temps (la photo du planning pour illustrer le temps du projet) en donnant des explications différentes.

Pour toutes ces raisons, le chercheur qui adopte une méthode doit se soumettre à un exercice de réflexivité défini comme « l'objectivation des conditions de production des données » (**Fournier, 2007**) et maintenir une relation objective avec l'objet de recherche (**Bourdieu, 1978, p.68**). Cet exercice de réflexivité met en jeu la propre réflexivité socioculturelle, personnelle et intellectuelle du chercheur.

Par ailleurs, l'utilisation des photographies a eu plusieurs avantages dans cette recherche doctorale, notamment en termes de structuration des entretiens. En ce qui concerne la relation entre le chercheur et les personnes interrogées, la photo-élicitation a permis tout d'abord de libérer la parole (**Ndione et al., 2017**), et ensuite de mettre en évidence la variété temporelle dans les organisations investiguées. En effet, avec les photographies, nous avons constaté qu'il y avait moins de silence, les photos ont créé un « désir de parler » (**Kaufman, 2007, p.62**), et montré la singularité des acteurs interrogés. Tout au long des différentes phases d'entretien, nous avons constaté que les images favorisent un dialogue plus dynamique (**Pink, 2001, p.69**). Malgré l'originalité de ce dispositif méthodologique, il comporte quelques biais ; des biais inhérents à l'ensemble des méthodes qui le compose. De même, ce dispositif demande à être testé et validé dans d'autres recherches.

5 Limites de la recherche

La discussion des résultats nous permet de prendre du recul vis-à-vis de ce travail de recherche et d'en repérer les imperfections.

Même si notre étude n'avait pas pour objet de rechercher un haut niveau de validité externe, interviewer un plus grand nombre d'acteurs aurait permis de mieux affiner les résultats de cette recherche. Ensuite, l'étude des comportements suppose de faire les observer *in situ*. Cela n'a pas toujours été possible et les comportements produits ont été identifiés dans la littérature et constatés *a posteriori* par les entretiens.

Une autre limite tient au fait que le client étant partie prenante de tout projet « agile » (**Serrador et Pinto, 2015**), ses spécificités temporelles auraient dû être abordées à travers des entretiens avec lui. Or, ses temporalités n'ont été saisies qu'à travers les discours des acteurs projets. Cela s'explique par la difficulté qui fut la nôtre d'accéder au client dans le contexte de crise sanitaire de la COVID-19.

Un reproche lié à la validité interne pourrait nous être fait au regard du nombre d'entretiens réalisés. Il nous faut à ce sujet souligner que la disponibilité des acteurs projets n'est pas aisément planifiable. Nous avons toutefois pu vérifier l'atteinte de la saturation thématique dans le cadre de l'analyse qualitative menée. Nous avons fait en sorte d'interroger des individus avec

différentes fonctions (managers, chef de projet, développeur, ingénieur pédagogique, organisateur, etc.).

Une critique qui pourrait nous être adressée concerne la collecte des données notamment au sein du cas 3 pendant la crise de la Covid-19. En effet, cette crise sanitaire avec toutes les conséquences en termes de télétravail a pu altérer la perception du temps.

Pour ce qui est de l'approche quantitative, nous avons utilisé des échelles temporelles. Bien que ces échelles soient testées et validées statistiquement, une étude exploratoire aurait pu être réalisée afin de s'assurer de leur validité dans le cadre de notre recherche. Cependant, notre recherche n'ayant aucune visée quantitative, le calcul de scores afin de positionner les acteurs interrogés sur un continuum temporel s'est avéré largement suffisant. Ainsi, les résultats de cette recherche ne pourront donc être généralisés statistiquement à l'ensemble des organisations pratiquant l'agilité.

S'agissant de l'étude qualitative, au-delà de la rigueur de la méthodologie, l'approche qualitative laisse au chercheur le choix des faits (**Wacheux, 1996**). Sa neutralité dans la conduite des entretiens n'est pas totale. Sa culture, sa connaissance de l'état de l'art et ses expériences antérieures peuvent orienter son comportement et son action. Ces différentes caractéristiques influent en partie sur les réponses données par les différents acteurs lors des entretiens.

CONCLUSION DU CHAPITRE DISCUSSION

Ce chapitre s'est attaché à discuter les résultats de notre recherche. Dans les pages qui vont suivre, nous allons essayer d'en faire une synthèse.

Notre recherche avait plusieurs objectifs. Le premier objectif était de comprendre la manière dont les acteurs perçoivent les pratiques agiles et identifier leurs temporalités. Pour cela, nous avons mobilisé la littérature autour de l'agilité à travers ses dimensions méthodes et philosophie. Nos résultats font apparaître plusieurs comportements valorisés par les acteurs projets, notamment la créativité, le savoir interagir avec autrui, l'adaptation à de nouveaux contextes, l'anticipation des besoins clients, la bonne gestion des plannings et des délais, etc. Nous pensons que ces comportements considérés comme agiles sont cruciaux dans l'atteinte des objectifs organisationnels. De même, d'après nous, les pratiques agiles apportent un nouvel état d'esprit, un « *mindset* » : celui du « faire avec », de la co-construction du changement au fur et à mesure qu'il se dessine. **Autissier et Moutot (2015)** évoquent ainsi de cycles de pilotage et d'ateliers participatifs où les parties prenantes peuvent réellement collaborer, expérimenter, tester, innover et inventer les comportements les plus appropriés pour répondre aux exigences des donneurs d'ordre.

Notre recherche indique également, que l'adoption de l'agilité dans les organisations temporaires apporte de nouvelles temporalités qui se superposent aux temporalités traditionnelles. En d'autres termes, vivre un projet « agile », c'est vivre non seulement dans un environnement où tout a une durée limitée (*time boxing*), où les réunions qui durent longtemps sont à éviter mais aussi où la gestion traditionnelle des projets (pilotage par les délais) se heurte à la gestion agile (pilotage par valeur).

Étant donnée la diversité des cas étudiés, nous pensons que les résultats peuvent être généralisés à d'autres organisations, qu'elles évoluent dans le secteur de développement logiciel ou hors développement logiciel, ou qu'elles œuvrent dans le secteur commercial ou hors commercial.

Le second objectif était d'expliquer l'interaction entre structures temporelles du projet agile et temporalités individuelles, et l'influence de cette interaction sur les comportements individuels et collectifs.

Tout d'abord, nos résultats ont permis de mettre en évidence la variété temporelle dans les organisations temporaires, qui de plus, sont intégrées dans des organisations préétablies, avec leurs propres temporalités. Notre étude met au jour les difficultés que les acteurs projets rencontrent dans la gestion des différentes temporalités (temps du projet, temps de l'organisation, temps du client, temps de la concurrence, etc.), qui se chevauchent au sein des organisations temporaires. A travers nos résultats, il apparaît que la gestion de ces temporalités au niveau individuel dépend des profils de chacun des individus. La taxonomie ainsi élaborée en croisant l'approche qualitative et l'approche quantitative de notre recherche a permis d'identifier ces profils aux caractéristiques comportementales distinctes.

Ensuite, nos résultats ont permis de mettre au jour différents mécanismes générateurs, qui influencent les comportements. Ces mécanismes générateurs sont le stress lié à l'approche des échéances, la frustration liée au retard par rapport à la planification initiale, la surcharge de travail liée au comportement multitâche de l'organisation, le déficit de communication, qui engendrerait des problèmes de collaboration entre autres.

Nos résultats indiquent qu'à l'approche des échéances, les acteurs projets intensifient le rythme de travail, utilisent leur temps personnel pour rattraper le retard accumulé, et cela peut engendrer du stress, surtout pour les individus qui éprouvent des difficultés à gérer les délais.

La frustration, quant à elle, peut être liée au sentiment que les autres ne font pas le travail à temps et sont toujours en retard par rapport aux plannings établis *ex ante*. Elle peut avoir comme conséquence des tensions interpersonnelles comme nos résultats ont pu le démontrer.

En ce qui concerne la surcharge de travail, elle peut être la résultante de deux facteurs. Le premier facteur est le degré de polychronicité de l'individu. En effet, un individu monochronique qui se voit dans 'l'obligation' de faire plusieurs choses simultanément se retrouve rapidement submergé par le travail et incapable d'y faire face. Le deuxième facteur, qui est corrélé au premier, est le degré de polychronicité de l'organisation ou du manager. En effet, une organisation fortement polychronique 'oblige' ses salariés à travailler sur plusieurs projets et cela peut avoir un impact sur les collaborateurs fortement monochroniques. De même, si le manager est fortement monochronique, il va avoir tendance à déléguer le travail à ses collaborateurs qui ont parfois le même profil que lui. Ces deux facteurs, qui sont dans une certaine mesure des mécanismes générateurs de la surcharge de travail, peuvent conduire à de l'épuisement professionnel.

Enfin, pour ce qui est de la communication (formelle et informelle), elle doit être au centre des processus « agiles » car elle est un élément essentiel pour toute collaboration (**Cockburn et Highsmith, 2001**). D'ailleurs, nos résultats montrent que les tensions intra-équipe, entre les membres de l'équipe et les donneurs d'ordre proviennent très souvent de problèmes de communication. Ainsi, nous pensons que pour éviter les tensions dans les projets, et favoriser une bonne collaboration, les parties prenantes aux projets doivent s'abstenir de prendre des décisions unilatérales auxquelles les acteurs projets n'adhèrent pas et privilégier plutôt des raisonnements d'ensemble.

Ce chapitre était aussi l'occasion de prendre du recul vis-à-vis de la robustesse de cette recherche. Une des limites concerne la composition de notre échantillon notamment du nombre d'entretiens réalisés. Néanmoins, nous avons essayé de dépasser cette limite en ayant recours à des données secondaires.

Une autre limite est liée à la crise sanitaire de la Covid-19. Cependant, une grande partie de la collecte des données (cas 1 et cas 2) a été réalisée avant la pandémie et les conséquences de cette dernière sur la perception du temps est certes présente mais limitée.

Dans les pages qui suivent, nous proposons une conclusion générale de ce travail de recherche.

Conclusion générale

Cette conclusion générale permet de faire le bilan de la recherche en rappelant les objectifs de l'étude, les implications théoriques, managériales et propose quelques prolongements futurs.

1 Les objectifs de la recherche

Les projets « agiles » considérés dans cette recherche doctorale comme des formes d'organisations temporaires occupent une place importante dans les organisations préétablies contemporaines (**Jensen et al., 2016**). Ces projets « agiles » apportent donc de nouvelles temporalités courtes, qui interagissent avec les temporalités des organisations préétablies dans lesquelles ces projets sont intégrés. Le choix de la définition de la notion de projet, proposée par **Burke et Morley (2016)** remet au centre des processus de projet les individus formés pour accomplir une tâche donnée. Ceci laisse entrevoir une interaction entre temporalités multiples à différents niveaux d'analyse. Notre objectif était donc de comprendre l'impact de cette interaction sur les comportements individuels et collectifs.

Pour étudier cela, nous avons mobilisé une théorie, celle de l'organisation temporaire (**Lundin et Soderlund, 1992**) et une méthodologie. Cette méthodologie combine plusieurs approches : une première approche quantitative qui consiste à administrer des échelles temporelles aux acteurs projets en amont des entretiens. Une deuxième approche qualitative par les entretiens semi-directifs, et une troisième approche par les photographies, qui consiste à montrer des images du temps aux personnes interrogées afin de déclencher une réflexion plus poussée de leur relation avec le temps au travail.

Les projets devenant de plus en plus complexes (**Burke et Morley, 2016**), nous pensons que la capacité des managers à adapter le calendrier de leurs activités aux événements imprévus et à gérer de manière harmonieuse les acteurs projets aux profils temporels distincts est essentielle pour la performance et la cohésion de l'équipe. Les projets étant confrontés à de multiples dimensions temporelles, les managers doivent développer des structures évolutives qui tiennent compte des contingences futures. Cependant, la probabilité de faire face à des événements non-prévus étant forte dans les projets de plus en plus complexes, nous pensons que l'improvisation est

un moyen de gérer la rupture de la structure temporelle car elle permettrait de transcender les dualités traditionnelles (les horloges, les saisons, les cycles...) (**Biesenthal et al., 2015**).

2 Implications théoriques

Notre recherche apporte plusieurs contributions à la théorie des organisations temporaires en contexte agile.

Tout d'abord, alors que la littérature se concentre essentiellement, sur le niveau macro de l'agilité, notre recherche apporte quelques éléments de compréhension de l'agilité et de ses temporalités aux niveaux méso et micro. En effet, nos résultats montrent que la philosophie agile se traduit au sein des équipes projets étudiées par une vision de la conception et de la réalisation des projets centrée sur les individus.

Les stratégies centrées sur les personnes ont été défendues comme une source importante d'avantage concurrentiel car, contrairement à la technologie, aux coûts ou au développement de nouveaux produits, ces stratégies humaines sont difficiles à imiter (**Abrahamsson et al., 2002**).

Ensuite, elle offre un nouvel éclairage sur les structures temporelles d'un projet « agile » dans un environnement hors développement logiciel. De même, elle met en évidence des comportements qui sont une conséquence de l'interaction entre temporalités du projet et temporalités individuelles.

Par ailleurs, nos résultats illustrent la nécessité de la prise en compte systématique des profils temporels individuels lors de la constitution d'une équipe projet « agile ». Notre étude met également en évidence le risque majeur de faire agile plutôt que d'être agile : les tensions inévitables, liées au travail collectif, ou à l'expérimentation, au bricolage et à l'improvisation pourraient être exacerbées, en raison d'une pression sur les délais.

Nos résultats montrent également que les acteurs projets ont majoritairement une orientation temporelle prédominante « futur ». En même temps, les organisations ont également une certaine orientation temporelle sur la base de laquelle elles structurent et planifient leurs activités. Ainsi, alors qu'un projet est souvent mis en place pour atteindre un objectif organisationnel à 'long terme', le travail réel du projet est, quant à lui, effectué dans le présent. Notre recherche montre que les acteurs projets sont plus efficaces dans des environnements de

travail qui correspondent à leur orientation temporelle personnelle. Par conséquent, cela impliquerait que les individus orientés vers « le présent » devraient travailler en mode projet, tandis que les individus orientés vers le futur devraient travailler dans les départements stratégiques de l'organisation préétablie.

Par ailleurs, nos résultats indiquent que l'alignement entre orientation temporelle du projet et de l'organisation dans laquelle il est intégré atténue les tensions entre ces deux entités et permet aux équipes d'être productives.

Enfin, nos résultats indiquent la nécessité de maîtriser les temporalités du client. En effet, comme les pratiques agiles placent le client au centre du processus des projets, les acteurs projets doivent pouvoir collaborer avec lui en l'impliquant davantage dans la co-construction de son projet.

Ces différents apports théoriques nous permettent de proposer quelques implications managériales.

3 Implications managériales

L'organisation temporaire (le projet) est une institution composée de différents individus. Ce type d'organisation est intégré le plus souvent dans des organisations permanentes. Or, les organisations qu'elles soient temporaires ou permanentes et les individus qui les composent sont caractérisés par un profil de management du temps de tendance monochronique ou polychronique, qui a un impact sur le comportement de ses membres et sur la dynamique d'ensemble. La gestion du temps dans les organisations temporaires est donc un facteur crucial pour une bonne dynamique de groupe mais aussi pour la réussite des projets (**Rickards et Moger, 2000 ; Shenhar, 2004**). Cependant, nos résultats montrent que cette gestion présente des défis particuliers en raison de la variété temporelle au sein du projet et des contraintes temporelles que subissent les parties prenantes au projet (**Thoms et Kerwin, 2004**).

Dans nos différents résultats, nous avons discuté de l'orientation temporelle, du degré de polychronicité et du croisement entre les deux variables avec comme objectif de créer une taxonomie. Nous avons ainsi constaté que l'orientation temporelle « hédoniste vers le présent » est davantage axée sur l'action, sur les activités immédiates alors que l'orientation temporelle « futur » est davantage axée sur les actions futures. Ainsi, nous pensons que de telles différences

ont des implications importantes pour les managers du projet (**Thoms et Kerwin, 2004**) notamment dans leurs capacités à choisir et à conduire leurs équipes.

A travers la taxonomie que nous avons élaborée, nous pouvons avancer que les managers ayant une orientation prédominante vers le présent ont une propension à exceller dans la planification efficace et ceux orientés vers le futur dans l'établissement d'une vision du projet et dans l'élaboration des plans d'urgence (**Thoms et Pinto, 1999**).

Les résultats de notre recherche peuvent laisser penser que les organisations notamment temporaires ont tout intérêt à ne recruter que des individus qui partagent le même profil temporel qu'elles (**Bluedorn et al., 1992**). Ainsi, plus les acteurs projets sont polychroniques (score de degré de polychronicité élevé) plus leurs liens seront meilleurs avec des organisations ayant un profil temporel polychronique. A contrario, plus les acteurs projets sont monochroniques, plus ils se sentiront à l'aise dans des organisations ayant le même temporel qu'eux. De ce fait, nous pouvons penser que l'existence d'une différence d'orientation temporelle entre les acteurs projets et/ou entre les acteurs projets et leurs organisations peut être à l'origine des malentendus et qui peut conduire *in fine* à des frustrations et à des conflits.

Ainsi, se pose alors la question de la composition des équipes au sein des organisations temporaires. En effet, nos résultats ont montré que des difficultés dans la collaboration peuvent surgir dans le cas où des individus aux profils temporels distincts seraient amenés à travailler ensemble. Cette mixité des équipes mérite d'être approfondie, car nous pensons qu'il est utile pour les managers de savoir s'il est préférable de former des équipes projets uniquement monochroniques, uniquement polychroniques ou au contraire s'il convient de combiner les deux profils.

Finalement, plutôt que d'intégrer les résultats notre travail doctoral au niveau de la sélection des acteurs projets, nous préférons privilégier des implications managériales au niveau de la formation des équipes (doit-on avoir des équipes avec des profils temporels distincts ?), au niveau du management (quel type de profil temporel pour le manager de l'équipe ?). Nos résultats apportent des réponses à ces questions. S'agissant des équipes mixtes, nous avons montré que cela peut générer des conflits et être un frein à l'avancée du projet. Quant au profil du manager, il doit avoir un large spectre temporel afin de pouvoir gérer la variété temporelle dans le cadre du projet. Cette compétence temporelle lui permettra d'éviter les périodes d'ennui que peuvent ressentir les acteurs polychroniques dans le cas où le projet est géré de manière monochronique. De plus, il sera à même d'éviter aux acteurs monochroniques la surcharge de travail dans le cas où le projet est réalisé de manière fortement polychronique.

4 Prolongements futurs de la recherche

Tout d'abord, nous avons mené notre travail doctoral dans le cadre des organisations temporaires en contexte agile. Nous nous sommes intéressés à l'interaction entre les différentes temporalités et à leur impact sur les comportements. Notre recherche a mis en évidence plusieurs types de comportements à la fois individuels et collectifs. Alors que la littérature indique un taux d'échec des projets relativement élevé, rien à ce jour n'indique que les projets « agiles » ont un taux de réussite plus important que les projets classiques. Une question qui serait intéressante à traiter dans des futurs travaux serait : un projet géré de manière agile a-t-il plus de chances de réussir qu'un projet reposant sur des approches traditionnelles ?

Ce travail de recherche a permis également de mettre en évidence la complexité temporelle dans les organisations temporaires et l'impact de cette complexité sur les comportements. En effet, nos résultats ont montré que des dissonances temporelles pouvaient conduire à des conflits. Ainsi, la gestion de ces tensions semble alors délicate car les individus ont un rapport au temps qui leur est propre, notamment parce qu'ils possèdent un profil temporel spécifique qui peut conditionner leur comportement. Une recherche future serait d'étudier de manière approfondie le rôle de ce profil temporel dans le comportement de gestion des tensions temporelles impliquées par l'agilité. De même, nous pensons, lors, qu'il serait intéressant d'explorer la tension qui pourrait exister entre le temps personnel et le temps professionnel avec cette frontière parfois très poreuse. Mais aussi, entre le temps individuel, notamment les agendas individuels, et le temps du projet, et également entre le temps des projets et le temps de l'organisation dans laquelle sont intégrés les projets. Cette exploration nous permettrait de mettre en évidence des comportements à la fois individuels et collectifs. En effet, d'après la littérature, il existe des différences fondamentales entre les individus dans leur manière de percevoir et de vivre le temps (**Bakker et al., 2020**) et ces spécificités émanent des différences individuelles en matière de degré de polychronicité et d'orientation temporelle (**Sirén et al., 2022 ; Waller et al. 2002**).

Pour terminer, cette recherche montre l'importance pour le manager de bien cerner sa personnalité temporelle ainsi que les différentes personnalités temporelles de son équipe dans les cycles de développement des projets. En effet, des études antérieures se sont concentrées sur l'adéquation entre le contexte organisationnel et la polychronicité (**Sirén et al., 2020**). Notre étude montre que ni la polychronicité ni la monochronicité du manager ou des membres de l'équipe ne sont *a priori* préjudiciables pour l'atteinte des objectifs du projet. Cependant, les exigences du travail et de l'environnement influencent le rendement de ces préférences temporelles (**König et Waller, 2010**). Des recherches futures approfondies pourraient être

importantes pour voir dans quelle mesure le contexte pourrait affecter le niveau de succès de la polychronicité dans les organisations temporaires.

Références bibliographiques

- Abrahamsson, P., Salo, O., Ronkainen, J., & Warsta, J. (2002). Agile Software Development Methods : Review and Analysis. *VTT publication*, p. 107.
- Agarwal, A., Shankar, R., & Tiwari, M. K. (2006). Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain : An ANP-based approach. *European Journal of Operational Research*, vol. 173, 211-225.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations : A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888-918.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2014). European Review of Social Psychology Attitudes and the Attitude- Behavior Relation : Reasoned and Automatic Processes. *European Review of Social Psychology*, 37-41.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Gruère, J-P., Raulet-Croset, N., & Roland-Lévy, C., (2016). Comportements humains et management. 5eme Edition. *Montreuil, Pearson France*.
- Alioua, H., & Simon, F. (2017). Managing time pacing in organizations transitioning to a project-based mode – 3 cases studies of two multinational companies. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1427-1443.
- Allard-Poesi, F.; & Marechal, M. C. (2003). Construction de l'objet de la recherche.
- Allard-Poesi, F., & Maréchal, C. (2007). La construction de l'objet de recherche, in Thiétart R.A., & al., Méthodes de recherche en management. *Editions Dunod, Paris*, 34-56.
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. *A Handbook of Social Psychology*, 798-844.
- Allport, F. H. (1954). The structuring of events : outline of a general theory with applications to psychology. *Psychological Review*, 61(5), 281.
- Alvarez, F., & Oriot, F. (2007). L'interaction chercheur-sujets organisationnels : du discours au sens.
- Ambler, S. (2002b). Lessons in agility from internet-based development. *IEEE Software*, 19(2), 66-73.
- Ambler, S. (2002). Agile modeling : effective practices for extreme programming and the unified process. John Wiley.
- Ancona, D. G. (2001). Taking time to integrate temporal research. *Academy of Management Review*, 26(4), 512-529.
- Ancona, D., & Chong, C. L. (1996). Entrainment : Pace, cycle, and rhythm in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, vol 18, 251-284.

- Ancona, D. G., Okhuysen, G. A., & Perlow, L. A. (2001). Taking time to integrate temporal research. *Academy of Management Review*, 26(4), 512-529.
- Apostolidis, T., & Fieulaine, N. (2004). Validation française de l'échelle de temporalité. The Zimbardo Time Perspective Inventory (ZTPI) ». *European Review of Applied Psychology*, 54(3), 207-217.
- Asquin, A., Garel, G., & Picq, T. (2007). Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet, Gérer et Comprendre. *Annales des Mines*, n° 90, 43-54.
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
- Aubert, N. (2009). Le culte de l'urgence. La société malade du temps. *Editions Flammarion*.
- Aurégan, P. (2009). Du temps psychologique à l'approche projet : Questions de temporalités en management stratégique.
- Autissier, D., & Bensebaa, F. (2006). Les défis du sensemaking en entreprise : Karl Weick et les sciences de gestion. *Editions Economica*.
- Autissier, D., & Moutot, J. M. (2013). Méthode de conduite du changement – Diagnostic Accompagnement – Pilotage. *Paris, Dunod, 3eme edition*.
- Autissier, D., Guillard, A., & Moutot, J. M. (2010). La capacité de transformation comme composante du capital humain : une étude exploratoire dans un groupe coté. *Revue Management & Avenir*, 1(31), 95-117.
- Autissier, D., & Moutot, J. M. (2015). Le changement agile : Se transformer rapidement et manière durable. *Editions Dunod*.
- Avenier, M. J., & Gavard-Perret, M. L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique.
- Avenier, M. J., & Thomas, C. (2011). Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion. *Le Libellio d'AEGIS*, 7(1), 39-52.
- Avenier, M. J. & Thomas. C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies : A comparison of four epistemological frameworks.
- Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37-62.
- Baccarini, D., (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32.
- Bach, L., Cohendet, P., Lambert, G., & Ledoux, M. J. (1992). Measuring and managing spinoffs: the case of the spinoffs generated by ESA programs. *Progress in Astronautics and Aeronautics*, vol. 144, 171-171.
- Badot, O. (1997). Théorie de l'entreprise agile. *Editions L'Harmattan*.

- Bagozzi, R. P., & Burnkrant, R. E. (1979). Attitude organization and the attitude-behavior relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 913-929.
- Bahli, B., & Zeid, E-S. A. (2005). The role of knowledge creation in adopting extreme programming model : An empirical study. *ITI 3rd International Conference on Information and Communications Technology, ICICT 2005 - Enabling Technologies for the New Knowledge Society*, vol. 2005, 75-87.
- Baker, W. E., & Faulkner, R. R. (1991). Role as resource in the Hollywood film industry. *American Journal of Sociology*, 97(2), 279-309.
- Bakker, R. M. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 466-486.
- Bakker, R. M., DeFillippi, R. J., Schwab, A., & Sydow, J. (2016). Temporary Organizing : Promises, Processes, Problems. *Organization Studies*, 37(12), 1703-1719.
- Bakker, R. M., Cambre, B., & Provan, K. G. (2009). The resource dilemma of temporary organizations : A dynamic perspective on temporal embeddedness and resource discretion. In *Temporary Organizations*. **Edward Elgar Publishing**.
- Bakker, R. M., Knobens, J., De Vries, N., & Oerlemans, L. A. G. (2012). The nature and prevalence of inter-organizational project ventures: evidence from a large-scale field study in the Netherlands 2006–2009. *International Journal of Project Management*, 29, 781–794.
- Barlatier P-J., Chauvet, V., & Morales, J. (2017). Management alternatif. *Revue Française de Gestion*, 43(264), 11-22.
- Barlatier, P. J. (2018). Les études de cas. Les méthodes de recherche du DBA, Chapitre 7. 126-139.
- Barrand, J. (2010). L'entreprise agile. Agir pour une performance durable. Paris, **Editions Dunod**.
- Barrett, P., & Sexton, M. (2006). Innovation in small, project-based construction firms. *British Journal of Management*, 17(4), 331-346.
- Barzi, R. (2011). PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire. *Innovations*, 35(2), 29.
- Basili, V. R., & Turner, A. J. (1975). Iterative enhancement: a practical technique for software development. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 1(4), 390- 396.
- Baskerville, R., Mathiassen, L., Pries-Heje, J., & DeGross, J. (Eds.). (2005). Business Agility and Information Technology Diffusion: *IFIP TC8 WG 8.6 International Working Conference, May 8-11, 2005, Atlanta, Georgia, USA (Vol. 180)*. **Springer Science & Business Media**.
- Bauman, Z. (1999). Culture as praxis. *Newth édition*. **London, Sage**.
- Bechky, B. A. (2006). Gaffers, gofers, and grips: Role-based coordination in temporary organizations. *Organization Science*, 17(1), 3-21.

- Beck, K., & Andres, C. (2004). *Extreme Programming Explained : Embrace Change, 2eme édition. Addison-Wesley Professional.*
- Becker, G. S., & Murphy, K. M. (1988). A Theory of Rational Addiction. *Journal of Political Economy*, 96(4), 675-700.
- Begel, A., & Nagappan. N. (2007). Usage and perceptions of Agile software development in an industrial context : An exploratory study. *Proceedings - 1st International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement, ESEM 2007*, 255-264.
- Berczuk, S. (2007). Back to basics: the role of agile principles in success with an distributed scrum team. *Proceedings of Agile Conference, IEEE Computer Society, Washington*, 382-388.
- Bergadaà, M. (1990). The Role of Time in the Action of the Consumer. *Journal of Consumer Research*, 17(3), 289-302.
- Berger, H. (2007). Agile development in a bureaucratic arena: a case study experience. *International Journal of Information Management*, 27(6), 386-396.
- Bhaskar (1998). General Introduction in Critical Realism Essential Readings . *New York, Routledge.*
- Bidan, M., & Godé, C. (2017). Management des systèmes d'information : Manuel et applications (No. hal-01579906).
- Biesenthal, C., Sankaran, S., Pitsis, T., & Clegg, S. (2015). Temporality in Organization Studies : Implications for Strategic Project Management. *Open Economics and Management Journal*, 1(215), 7-45.
- Björgvínsson, T., & Wilde, G. J. S. (1996). Risky health and safety habits related to perceived value of the future. *Safety Science*, 22(1-3), 27-33.
- Blomquist, T., & Nilsson A. H. (2010). Project-as-Practice : In Search of project management research that matters). *Project Management Journal*, 41(1), 5-16.
- Blomqvist, K., Hurmelinna, P., & Seppänen, R. (2005). Playing the collaboration game right - Balancing trust and contracting. *Technovation*, 25(5), 497-504.
- Bluedorn, A. C., & Denhardt R. B. (1988). Time and Organizations. *Journal of Management*, 14(2), 299-320.
- Bluedorn, A. C., Kaufman, C. F., & Lane, P. M. (1992). How many things do you like to do at once? An introduction to monochronic and polychronic time. *Executive*, 6(4), 17-26.
- Boisot, E. M., & McKelvey, B. (2010). Integrating modernist and postmodernist perspectives on organizations: A complexity science bridge. *Academy of Management Review*, 35(3), 415-433.
- Bornard, P. (2008). Le croisement des temps au sein de l'entreprise innovante.
- Bouffard, L., Lens, W., & Nuttin, J. R. (1983). Extension de la Perspective Temporelle Future en relation avec la frustration. *International Journal of Psychology*, 18(1-4), 429-442.

- Bouquet, B. (2011). Le temps et les temporalités à défendre dans les politiques sociales et l'intervention sociale. *Vie sociale*, 4(4), 175.
- Bourdieu, P. (1978). Sur l'objectivation participante. Réponse à quelques objections. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 23(1), 67-69.
- Bourg, G. (2010). Le développement durable comme dilemme temporel : agir agir aujourd'hui pour demain... ou pour après- demain ? *Psychologie et développement durable*, 119-138.
- Boutinet, J. P. (2012). Anthropologie du projet. *Seme Edition. Edition PUF*.
- Bouty, I. (2000). Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries. *Academy of Management Journal*, 43(1), 50-65.
- Brady, T., & Davies, A. (2004). Building project capabilities : From exploratory to exploitative learning. *Organization Studies*, 25(9), 1601-1621.
- Braithwaite, K., & Joyce, T. (2005). XP expanded : Patterns for distributed extreme programming. *10th European Conference on Pattern Languages of Programs, EuroPLOP 2005 - Preliminary Conference Proceedings*, 180-181.
- Brechet, J. P., Desreumaux, A., & Lebas. P. (2005). Le projet en tant que figure de l'anticipation : de la théorie à la méthodologie empirique. *XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire*, Angers 2005
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce agility : The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21-31.
- Brotchie, J., Brennan, J., & Wyke, M. (1985). Temporal Orientation in the Pre-Senium and Old Age. *British Journal of Psychiatry*, 147(6), 692-695.
- Burke, C. M., & Morley, J. J. (2016). On temporary organizations : A review, synthesis and research agenda. *Human Relations*, 69(6), 1235-1258.
- Butler, R. (1995). Time in organizations : Its experience, explanations and effects. *Organization Studies*, vol. 16, 925-950.
- Campbell, D. T. (1986). Relabeling internal and external validity for applied social scientists. *New Directions for Program Evaluation*, 1986(31), 67-77.
- Campanelli, A. S., & Parreiras, F. S. (2015). Agile methods tailoring—A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 110, 85-100.
- Cattani, G., Ferriani, S., Frederiksen, L., & Täube, F. (2011). Project-Based Organizing and Strategic Management : A Long-Term Research Agenda on Temporary Organizational Forms. *Advances in Strategic Management*, vol. , n° November 2011, p. xv-xxxix.
- Chambon, M., Gil, S., Niedenthal, P. M., & Droit-Volet, S. (2005). Psychologie sociale et perception du temps : L'estimation temporelle des stimuli sociaux et émotionnels. *Psychologie Française*, 50(1), 167-180.
- Charreire, S., & Huault I. (2001). Le Constructivisme dans la pratique de recherche : une

- évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance Contrôle Stratgie*, 4(3), 31-55.
- Chauvin, P. M., & Reix, F. (2015). Sociologies visuelles. Histoire et pistes de recherche. *L'Année Sociologique*, 65(1), 15-41.
- Chédotel, F., Stimec, A., & Vignikin, A. (2015). Management des équipes projet : l'impact de la gestion des conflits et de l'improvisation organisationnelle sur la performance. *Revue de gestion des ressources humaines*, 96(2), p. 24.
- Chen, M-J., & Miller, D. (2011). The Relational Perspective as a Business Mindset : Managerial Implications for East and West. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 6-18.
- Chong, J. (2005). Social behaviors on XP and non XP: a comparative study. *Proceedings of Agile Development Conference, Computer Society*, 39-48.
- Clark, G. (1990). Dialogue, dialectic and conversation: A social perspective on the function of writing. *siu press*.
- Cockburn, A. & Williams, L. (2003). Agile software development: it's about Feedback and Change. *Computer*, 36(6), 39-43.
- Cockburn, A. (2000). Selecting a project's methodology. *IEEE Software*, 17(4), 64-71
- Cockburn, A. (2002b). Agile software development joins the would be crowd. *Cutter IT Journal*, 15(1), 6-12.
- Cockburn, A., & Highsmith, J. (2001). Agile software development : The People Factor. *Computer*, 131-133.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work : Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Conboy, K. (2009). Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information Systems Research*, 20(3), 329-354.
- Conte, J. M., Landy, F. J., & Mathieu, J. E. (1995). Time urgency: Conceptual and construct development. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 178.
- Cornelissen, J. P. (2012). Sensemaking Under Pressure : The Influence of Professional Roles and Social Accountability on the Creation of Sense. *Organization Science*, 23(1), 118-137.
- Cottle, T. J. (1976). Perceiving time: A psychological investigation with men and women. *Wiley, New York*.
- Coyotte, B. L., & Thompson, J. D. (1967). Organizations in action : Social science bases of administrative theory (vol. 10). *McGraw-Hill College*.
- Cristal, M., Wildt, D., & Prikladnicki, R. (2008). Usage of Scrum practices within a global company. *In 2008 IEEE International Conference on Global Software Engineering (pp. 222-226). IEEE*.
- Cunha, J. A., & Moura, H. (2014). Project Management Office : The State of the Art Based on a Systematic Review. *Proceedings of the 10th European Conference on Management, Leadership and Governance (ECMLG)*, 41-49.

- Das, T. K. (1987). Strategic planning and individual temporal orientation. *Strategic Management Journal*, 8(2), 203-209.
- Das, T. K. (1991). Time: The hidden dimension in strategic planning. *Long Range Planning*, 24(3), 49-57.
- David, A. (1996). Structure et dynamique des innovations managériales. *Cahier du Centre de Gestion Scientifique, Ecole des Mines de Paris*, n°12
- David, A. (2004). Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. *Actes du colloque Association Internationale du Management Stratégique (AIMS)*, Normandie, 1-21.
- Desplats, M., & Pinaud, F. (2009). Manager la génération Y. *2eme Edition, Editions. Dunod*
- Dingsøyr, T., Dyba, T.; & Abrahamsson, P. (2008). A preliminary roadmap for empirical research on agile software development. *Proceedings of Agile 2008 Conference, IEEE Computer Society*, 83-94.
- Dion, D. (2007). Les apports de l'anthropologie visuelle a l'étude des comportements de consommation. *Recherche et Applications en Marketing*, 22(1), 61-78.
- Dion, D., Sabri, O., & Guillard, V. (2014). Home Sweet Messy Home : Managing Symbolic Pollution. *Journal of Consumer Research*, 41(3), 565-589.
- Dombkins, D. (2008). Redefining Our Profession Part 2 : The History and Future of Project Management.
- Drucker-Godard, C., & Bouty, I. (2007). The practice of researching strategy as practice : micro-level and multifaceted data collection process. *In 23th annual conference EGOS (European Group for Organizational Studies)*, Vienne, Autriche.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (1999). Validité et fiabilité de la recherche. RA Thiétart, Méthodes de recherche en management. *Paris, Editions Dunod*, 257-287.
- Dubar, C., & Thoemmes, J. (2017). Les sciences sociales face aux temporalités. Archives HAL, 7-12.
- Dukinskas, F. A. (1990). Making Time : Ethnographies of High-Technology Organizations. *Contemporary Sociology*, 19(2), 223-225.
- Dumez, H. (2016). Méthodologie de la recherche qualitative : les questions clés de la démarche compréhensive. *Editions Vuibert*.
- Duysters, G., & DeMan, A. P. (2003). Organizational models for collaboration in the new economy. *Human Resource Planning*, 25 (4), 7-18.
- Dyba, T. (2000). Improvisation in small software organizations. *IEEE Software*, 17(5), 82-87.
- Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development : A systematic review. *Information and Software Technology*, 50(9-10), 833-859.
- Ebert, J. E., & Prelec, D. (2007). The fragility of time: Time-insensitivity and valuation of the near and far future. *Management Science*, 53(9), 1423-1438.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elias, S. A., Short, S. K., Nelson, C. H., & Birks, H. H. (1996). Life and times of the Bering land bridge. *Nature*, 382(6586), 60-63.
- Elonen, S., & Artto, K. A. (2003). Problems in managing internal development projects in multi-project environments. *International Journal of Project Management*, 21(6), 395-402.
- Engwall, M. (2003). No project is an island : Linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(2003), 789-808.
- Engwall, M., & Jerbrant, A. (2003). The resource allocation syndrome : The prime challenge of multi-project management ? *International Journal of Project Management*, 21(6), 403-409.
- Erickson, J., Lyytinen, K., & Siau, K. (2005). Agile Modeling, Agile Software Development, and Extreme Programming. *Journal of Database Management*, 16 (4), 88-100.
- Fraisse, P ; (2018). La période réfractaire psychologique. Vol. 57, 315-328.
- Rosenman, R. H., & Friedman, M. (1974). Neurogenic factors in pathogenesis of coronary heart disease. *Medical Clinics of North America*, 58(2), 269-279.
- Garel, G. (2003). Pour une histoire de la gestion de projet. *Gérer et Comprendre*, n°74.
- Gentil, P., & Chédotel, F. (2018). Outils et pratiques pour une compétence collective en situation : Le cas de la méthode agile Scrum. *Revue Française de Gestion*, 101-114.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2000). The role of time in theory and theory building. *Journal of Management*, 26(4), 657-684.
- Gephart Jr, R. P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.
- Geraldi, J. G., Turner, J. R., Maylor, H., & Söderholm, A. (2008). Innovation in project management : Voices of researchers. *International Journal of Project Management*, 26(5), 586-589.
- Gersick, C. (1991). Change Theories : Revolutionary Exploration of the Punctuated Paradigm. *The Academy of Management Review*, 16(1), 10-36.
- Gherardi, S. (2000). Practice based theorizing on learning and knowing in organizations. *Organization*, 7(2) 211-223.
- Gherardi, S., & Silli, A. (2007). Agile information systems as a double dream: in Desouza K. C., Agile Information Systems : conceptualization, construction and management, *Oxford*, 110-121.
- Gherardi, S., & Strati, A. (1988). The temporal dimension in organizational studies. *Organization studies*, 9(2), 149-164.
- Gilmore T. N., & Ronchi, D. (1996). Deep Time : Narrative and Immanence in Organizational Consulting.

- Giordano, Y. (2003). Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative. *Editions. EMS.*
- Girin, J. (1989). L'opportunisme méthodique. *La recherche.*
- Girod-Séville, M., & Perret, V. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche : in Thiétart, R. A., & al., *Méthodes de Recherche en Management*. Paris, Editions Dunod, 13-33.
- Goddard, R. (2001). Time in organizations. *Journal of Management Development*, 20 (1), 19-27.
- Goldman, S. L. (1995). Agile Competitors and Virtual Organizations : Strategies for Enriching the Customer.
- Goodman, R. A., & Goodman, L. P. (1976). Some management issues in temporary systems: a study of professional development and manpower—the theater case. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 494–501.
- Gossin, W. (1996). Pour une science des temps: introduction à l'écologie temporelle. *Iere Edition. Edition Octares.*
- Gould, L. J. (1991). Using Psychoanalytic Frameworks for Organizational Analysis. *Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*, 25-44.
- Goy, H., (2018). Temps et stratégie : Comment repenser l'idée d'avenir ? *Université Jean Monnet-Saint-Etienne.*
- Grabher, G. (2002). Cool projects, boring institutions: temporary collaboration in social context. *Regional Studies*, 36(3), 205-214.
- Grabher, G. (2004). Temporary architectures of learning : Knowledge governance in project ecologies. *Organization Studies*, 25(9), 1491-1514.
- Gunasekaran, A., & Yusuf, Y. Y. (2002). Agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological imperatives. *International Journal of Production Research*, 40(6), 1357-1385.
- Halbwachs, M. (2006). *Mémoire Collective Et Le Temps.*, vol. 1945.
- Hall, E. T., & Hall, E. T. (1984). The dance of life: The other dimension of time. *Anchor.*
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Harper, D. (2010). Talking about pictures : A case for photo elicitation. *Visual studies*, 17(1), 13-26
- Hautala, J., & Jauhiainen J. S. (2014). Spatio-temporal processes of knowledge creation. *Research Policy*, 43(4), 655-668.
- Heald, D. (2006). Transparency as an Instrumental Value.
- Hood, C., & Heald, D. (2006). Transparency: The key to better governance? (Vol. 135). *Oxford University Press for The British Academy.*

- Heisley, D. D., & Levy, S. J. (1991). Autodriving : A Photoelicitation Technique. *Journal of Consumer Research*, 18(3), 257-272.
- Herbsleb, J. D., & Grinter R. E. (1999). Architectures, coordination, and distance : Conway's law and beyond. *IEEE Software*, 16(5), 63-70.
- Herbsleb, J. D., & Moitra, D. (2001). Global software development. *IEEE Software*, 18(2), 16-20.
- Hernes, T., Simpson, B., & Söderlund, J. (2013). Managing and temporality. *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 1-6.
- Hicks, R. E., Miller, G. W., & Kinsbourne, M. (1976). Prospective and Retrospective Judgments of Time as a Function of Amount of Information Processed Prospective and retrospective judgments of time as a function of amount of information processed. *American Journal of Psychology*, 89(4), 719-730.
- Highsmith, J., & Cockburn, A. (2001). Agile software development : the business of innovation. *Computer*, 34(9), 120-122.
- Highsmith, J. A., & Highsmith, J. (2002). Agile software development ecosystems. *Addison-Wesley Professional*.
- Hlady Rispal, M. (2002). La méthode des cas. Application à la recherche en Gestion, *1ere édition. De Boeck Université édition. Bruxelles, Perspectives Marketing*.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- Holzner, B., & Holzner, L. (2006). Transparency in global change: the vanguard of the open society. *University of Pittsburgh Press*.
- Hormozi, A. M. (2001). Agile manufacturing : the next logical step. Benchmarking : *An International Journal*, 8(2), 132-143.
- Huberman, A. M., & Miles M. B. (1991). Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes. *Editions du Renouveau pédagogique, Editions De Boeck*.
- Hussenot, A., & Missonier, S. (2016). Encompassing Stability and Novelty in Organization Studies : An Events-based Approach. *Organization Studies*, 37(4), 523-546.
- Ilieva, S., Ivanov, P., & Stefanova, E. (2004). Analyses of an agile methodology implementation. *Conference Proceedings of the EUROMICRO*, vol. 30, 326-333.
- Iparraguirre, G. (2016). Time, temporality and cultural rhythmicity : An anthropological case study. *Time & Society*, 25(3), 613-633.
- Jalali, S., & Wohlin, C. (2010). Agile practices in global software engineering - A systematic map. *Proceedings of the 5th International Conference on Global Software Engineering, IEEE Computer Society*, 45-54.
- Janowicz-Panjaitan, M., Bakker, R. M., & Kenis, P. (2009). Research on temporary organizations: The state of the art and distinct approaches toward 'temporariness'. *Temporary Organizations*.

- Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29-64.
- Jensen, B., & Zilmer, A. (2003). Cross-Continent Development Using Scrum and XP. Extreme Programming and Agile Processes in Software Engineering. *4th International Conference*, XP 2003.
- Joffre, P., Aurégan, P., & Chédotel, F. (2006). Le management stratégique par le projet. *Editions Economica*.
- Jones, R. E. & Deckro, R. F. (1993). The social psychology of project management conflict. *European Journal of Operational Research*, 64(2), 216-228.
- Jones, C., & Lichtenstein, B. B. (2008). Temporary inter-organizational projects. *In The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*.
- Kanter, R. (2001). Strategy as improvisational theater. *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 76-82.
- Karlsson, J. C., & Ackroyd, S. (2014). Critical Realism, Research Techniques, and Research Designs.
- Karlström, D., & Runeson, P. (2005). Combining Agile Methods with Stage-Gate Project Management. *IEEE Software*, 22(3), 43-49
- Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 81-104.
- Kaufman, C., Lane, P., & Lindquist, J. (1991). Time congruity in the organization: A proposed quality of life framework. *Journal of Business and Psychology*, 6, 79–106.
- Keough, K., Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (1999). Who's Smoking, Drinking, and Using Drugs ? Time Perspective as a Predictor of Substance Use. *Basic and Applied Social Psychology*, 21(2), 149-164.
- Khali, C. (2011). Les méthodes “agiles” de management de projets informatiques : une analyse “ par la pratique”. *Gestion et Management. Télécom ParisTech. Thèse de doctorat*
- Kidd, T. P.(1994). Agile manufacturing : forging new frontiers. *Addison-Wesley Longman*.
- Kircher, M., Jain, P., Corsaro, A., & Levine, D. (2001). Distributed extreme programming. *Extreme Programming and Flexible Processes in Software Engineering*.
- Kirk, J., Miller, M. L., & Miller, M. L. (1986). Reliability and validity in qualitative research. *Sage Publishing*.
- Klein, H. K., & Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS Quarterly : Management Information Systems*, 23(1), 67-94.
- Myers, M. D., & Klein, H. K. (2011). A set of principles for conducting critical research in information systems. *MIS quarterly*, 17-36.

- Kleinke, C. L. (1984). Two Models for Conceptualizing the Attitude-Behavior Relationship. *Human Relations*, 37(4), 333-350.
- Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). Variations in value orientations.
- König, C. J., & Waller, M. J. (2010). Time for reflection: A critical examination of polychronicity. *Human Performance*, 23(2), 173-190.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J (eds). *Handbook of Psychology. Industrial and Organizational Psychology*, Vol : 12, 333-375. New York : Wiley.
- Lagarde, P. M. (2003). Rythmes et temps collectifs. *Revue Projet/I (N°273)*.
- Lallement, M. (2008). Une antinomie durkheimienne... et au-delà : regards sociologiques sur le temps et les temporalités. *Revue des Sciences Sociales et Humaines*, vol. 8.
- Landy, F. J., Rastegary, H., Thayer, J., & Colvin, C. (1991). Time urgency: The construct and its measurement. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 644.
- Langley, A., & Royer, I. (2006). Perspectives on doing case study research in organizations. *Management*, 9(3), 73-86.
- Langston, C. A. (1994). Capitalizing on and coping with daily-life events : Expressive responses to positive events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6), 1112-1125.
- Lajous, O. (2015). L'art du temps. *Paris : Editions L'Harmattan*, 138p.
- Larman, C., & Basili, V. R. (2003). Iterative and incremental development : A brief history. *Computer*, 36(6), 47-56.
- Larson, E. A. (2004). The time of our lives : The experience of temporality in occupation. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 71(1), 24-35.
- Larson, E., & Gray, C. (2014). Project Management: The Managerial Process 6e. *McGraw Hill*.
- Layman, G. C., Carsey, T. M., & Horowitz, J. M. (2006). Party polarization in American politics. *Annual Review of Political Science*, vol. 9, 83-110.
- Le Moigne, J-L. (2001). Pourquoi je suis un constructiviste non repentant. *Editions La découverte*, 197-223.
- Le Moigne, J-L. (2021). Les Epistémologies Constructivistes. Que sais-je.
- Lee, G., & Xia, W. (2011). Toward Agile: an Integrated Analysis of Quantitative and Qualitative Field Data on Software Development Agility. *MIS Quarterly*, 35(4), 831-858.
- Lee, H., & Liebenau, J. (1999). Time in organizational studies : Towards a new research direction. *Organization Studies*, 20(6), 1035-1058.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
- Lehner, J. M. (2000). Bricolage during implementation of strategies : effects on flexibility. *Paper presented at the American Academy of Management Conference 4th-9th August, Toronto*.

- Lewin, K. (1943). Defining the field at a given time. *Psychological Review*, 50(3), 292–310.
- Lewin, K. (1997). Resolving social conflicts and field theory in social science. *American Psychological Association*.
- Leybourne, S. A. (2006). Managing change by abandoning planning and embracing improvisation. *Journal of General Management*, 31(3), 11-29.
- Leybourne, S. A. (2009). Improvisation and agile project management : a comparative consideration. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(4), 519-535.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2007). Paradigms. *The Blackwell encyclopedia of sociology*.
- Lindkvist, L. (2005). Knowledge Communities and Knowledge Collectivities : A Typology of Knowledge Work in Groups. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1189–1210.
- Lindvall, M., & Rus, I. (2000). Process diversity in software development. *IEEE Software*, 14-18.
- Lindvall, M., Basili, V., Boehm, B., Costa, P., Dangle, K., Shull, F., Tesoriero, R., Williams L., & Zelkowitz, M. (2002). Empirical Findings in Agile Methods. *Proceedings of the Second XP Universe and First Agile Universe Conference on Extreme Programming and Agile Methods, XP/Agile Universe, vol. 2418, London*, 197-207.
- Llieva, S., Ivanov, P., & Stefanova, E. (2004). Analyses of an agile methodology implementation. *Proceedings of the 30th EUROMICRO Conference, IEEE Computer Society*, 326-333.
- Loewenstein, G. F., & Prelec, D. (2019). Anomalies in intertemporal choice : Evidence and an interpretation. *Choices, Values, and Frames*, 578-596.
- Loilier, T., & Aurégan, P. (2018). Déconstruire les paradoxes pragmatiques en stratégie : propositions pour une approche réaliste critique.
- Lovullo, D., & Kahneman, D; (2000) Living with uncertainty : Attractiveness and resolution timing. *Journal of Behavioral Decision Making*, 13(2), 179-190.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A Theory of The temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455.
- Lundin, R. A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., & Sydow, J. (2015). Managing and working in project society. *Cambridge university press*.
- Mainemelis, C. (2001). When the muse takes it all: A model for the experience of timelessness in organizations. *Academy of Management Review*, 26(4), 548-565.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Review*, 48(1), 21-49.
- Maresca, S., & Meyer, M. (2013). Précis de photographie à l’usage des sociologues. *Rennes (Presses universitaires de)*.
- Mazzorana-Kremer, F. (2018). Quel modèle de management pour les organisations temporaires ? *Revue Française de Gestion*, 44(274), 11-30.

- McAdams, D. P., & Bowman, P. J. (2001). Narrating life's turning points : Redemption and contamination. *Turns in the Road Narrative Studies of Lives in Transition*, 3-33.
- McGrath, J. E., & Tschan, F. (2004). Temporals matters in social psychology : Examining the role of time in the lives of groups and individuals. *Washington, DC, American Psychological Association*.
- McHale, J. (1978). Time and the future sense. *Technological Forecasting and Social Change*, 12(1), 1-12.
- Melnik, G. & Maurer, F. (2002). Perceptions of agile practices: a student survey. *Proceedings of the Second XP Universe and First Agile Universe Conference on Extreme Programming and Agile Methods, Lecture Notes in Computer Science*, vol. 2418, 241-250.
- Melnik, G., & Maurer, F. (2005). A cross-program investigation of student's perceptions of agile methods. *International Conference of Software Engineering*, 481-488.
- Mercure, D. (1995). Les temporalités sociales. *Editions L'Harmattan*.
- Messenger, V. (2013). Gestion de projet agile. *Editions Eyrolles*.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. *Trust in organizations, Frontiers of Theory and Research*, 166, 195.
- Midler, C. (1993b). Gestion de projet, l'entreprise en question, in ECOSIP Pilotages de projet et entreprises : diversités et convergences, sous la direction de Midler C. & Giard V., *Editions Economica*, 17-31.
- Midler, C. (2008). Projectification of the Firm : The Renault Case. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 363-375.
- Middleton, D., & Brown, S. D. (2005). The social psychology of experience : Studies in remembering and forgetting. *Editions Sage*.
- Mignonac, K., & Herrbach, O. (2005). Linking work events, affective states, and attitudes : An empirical study of managers' emotions. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 221-240.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source Book*, Sage Publishing.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). Analyse des données qualitatives. *Paris, Editions De Boeck Université*.
- Miller, K. D., & Tsang, E. W. K. (2011). Testing management theories : critical realist philosophy and research methods. *Strategic Management Journal*, vol. 32(2), 139-158.
- Miner, A. S., Bassof, P., & Moorman, C. (2001). Organizational and improvisation learning : A field study. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 304-337.
- Mingers, J. (2000). What is it to be critical ? Teaching a critical approach to management undergraduates. *Management Learning*, 31(2), 219-237.

- Mingers, J. (2004). Realizing information systems : Critical realism as an underpinning philosophy for information systems. *Information and Organization*, 14(2), 87-103.
- Mingers, J., Mutch, A., & Willcocks, L. (2013). Critical realism in information systems research. *MIS Quarterly : Management Information Systems*, 37(3), 795-802
- Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. *Paris/Montréal, Doctoral dissertation.*
- Mintzberg, H. (1984). Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre, **Organisation.**
- Mitchell, T. R., & James, L. R. (2007). Building better theory : Time and the specification of when things happen building better theory : time and the specification of when things happen. *Academy of Management Review*, 26(4), 530-547.
- Mohammed, S., & Nadkarni, S. (2011). Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal*, 54(3), 489– 508.
- Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self-managing teams : Intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 497-508.
- Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event system theory : An event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 40(4), 515-537.
- Morien, R. (2005). Agile management and the Toyota way for software project management. *In 2005 3rd IEEE International Conference on Industrial Informatics, 2005. (pp. 516-522). IEEE.*
- Morley, C. (2006). Management d'un projet système d'information. *Editions Dunod, 6eme édition.*
- Morley, E., & Silver, A. (1977). A film director's approach to managing creativity. *Harvard Business Review*, 52(2), 59-70.
- Müller, R. (2003). Determinants for external communications of IT project managers. *International Journal of Project Management*, 21(5), 345-354.
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects : Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757-775.
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 153-176.
- Myers, M. D., & Klein, H. K., (2011). A set of principles for conducting critical research in information systems. *MIS quarterly*, 17-36.
- Naccache, P., & Urien, B. Du temps GMT au temps BMT: une interprétation de l'échec de l'Internet Time au regard de l'épistémologie réaliste critique.
- Nagel, R. N., Dove, R., Goldman, S., & Preiss, K. (1991). 1st century manufacturing enterprise strategy: an industry led view. *Iacocca Institute, Bethlehem, PA.*

- Naylor, J. B., Naim, M. M., & Berry, D. (1999). Leagility : Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 107-118.
- Ndione, L. C., & Remy, E. (2018). Combining images and words in order to understand the cultural meaning of practices: What photo-elicitation reveals. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 33(3), 61-84.
- Nigam, A., & Ocasio, W. (2010). Event attention, environmental sensemaking, and change in institutional logics: An inductive analysis of the effects of public attention to clinton's health care reform initiative. *Organization Science*, 21(4), 823-841.
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times : How to achieve organizational agility ? *International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315-3335.
- Nordqvist, S., Hovmark, S. & Zika-Viktorsson, A. (2004). Perceived time pressure and social processes in project teams. *International Journal of Project Management*, 22(6), 463-468.
- Ochs, E., & Jacoby, S. (1997). Down to the wire : The cultural clock of physicists and the discourse of consensus. *Language in Society*, 26(4), 479-505.
- Orlikowski, W. (2000). Using technology and constituting structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.
- Orlikowski, W. J., & Baroudi, J. J. (1991). Studying information technology in organizations : Research approaches and assumptions. *Information Systems Research*, 2(1), 1-28.
- Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2002). It's about time : Temporal structuring in organizations. *Organization Science*, 13(6), 684-700.
- Orlikowski, W. J., Yates, J. (2002). It's about Time: temporal Structuring in Organizations. *Organization Science*, 13(6), 684-700.
- Ostrom, T. M. (1969). The relationship between the affective, behavioral, and cognitive components of attitude. *Journal of Experimental Social Psychology*, 5(1), 12-30.
- Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2004). Using Iterative and Incremental Processes in Global Software Development. *Proceedings of the ICSE Workshop on Global Software Development, Edinburgh, Scotland*, 42-47.
- Paasivaara, M., Durasiewicz, S., & Lassenius, C. (2008). Distributed agile development: Using Scrum in a large project. *IEEE International Conference on Global Software Engineering, Bangalore*, 87-95.
- Paasivaara, M., Durasiewicz, S., & Lassenius, C. (2009). Using scrum in distributed agile development: A multiple case study. *4th IEEE International Conference on Global Software Engineering, Limerick, Ireland*, 195-204.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization : New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319-333.

- Palm, K., & Lindahl, M. (2015). A project as a workplace Observations from project managers in four R&D and project-intensive companies. *International Journal of Project Management*, 33(4), 828-838.
- Petit, S. C. (2003). L'étude empirique longitudinale. *E-theque*.
- Petit, S. C., & Durieux, F. (2007). Explorer et tester: les deux voies de la recherche. de R. Thiétart : Méthodes de Recherche en Management, 3, 58-83.
- Perlow, L. A. (1999). The time famine : toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 57-81.
- Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. Méthodes de Recherche en Management, 13-33.
- Perretti, F., & Negro, I.(2007). Mixing genres and matching people : a study in innovation and team composition in Hollywood. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, 563–586.
- Petersen, K., & Wohlin, C. (2009a). A comparison of issues and advantages in agile and incremental development between state of the art and an industrial case. *Journal of Systems and Software*, 82(9), 1479-1490.
- Petersen, K., & Wohlin, C. (2009b). Context in industrial software engineering research. *In 2009 3rd International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement. IEEE*.
- Piaget, J. (1967). Logique et connaissance scientifique. *Paris, Editions Gallimard*.
- Piaget, J. (2004). La psychologie de l'enfant. *Editions PUF, 1ere édition*.
- Pink, S. (2001). More visualising, more methodologies: on video, reflexivity and qualitative research. *The Sociological Review*, 49(4), 586-599.
- Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1988). Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of Management*, 14(1), 5-18.
- Poole, S. (2004). Trigger happy: Videogames and the entertainment revolution. Arcade Publishing.
- Pratt, M. G. (2009). From the editors - for the lack of a boilerplate : Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1995). Manuel de recherche en sciences sociales. *Editions Dunod*.
- Rasnacis, A., & Berzisa, S. (2017). Method for adaptation and implementation of agile project management methodology. *Procedia Computer Science*, 104, 43-50.
- Rastegary, H., & Landy, F. J. (1993). The interactions among time urgency, uncertainty, and time pressure. In Time pressure and stress in human judgment and decision making (pp. 217-239). *Springer, Boston, MA*.

- Ratneshwar, S., & Chaiken, S. (1991). Comprehension's role in persuasion: The case of its moderating effect on the persuasive impact of source cues. *Journal of Consumer Research*, 18(1), 52-62.
- Rawlins, B. (2008). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71-99.
- Reinecke, J., & Ansari, S. (2015). When times collide : Temporal brokerage at the intersection of markets and developments. *Academy of Management Journal*, 58(2), 618-648.
- Riccucci, N. M. (2010). Public administration : Traditions of inquiry and philosophies of knowledge. *Georgetown University Press*.
- Rickards, T., & Moger, S. (2006). Creative leaders: A decade of contributions from Creativity and Innovation Management Journal. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 4-18.
- Robinson, H., Segal, J., & Sharp, H. (2007). Ethnographically-informed empirical studies of software practice. *Information and Software Technology*, 49(6), 540-551.
- Robinson, H., & Sharp, H. (2004, June). The characteristics of XP teams. *In International Conference on Extreme Programming and Agile Processes in Software Engineering (pp. 139-147)*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *The Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-144.
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Evolution du design au cours de la recherche. *Méthodes de Recherche en Management*.
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2007). Echantillon (s) R. THIETARD ED. *Méthodes de recherche en management*, 219-260.
- Sandberg, J. (2005). How do we justify knowledge produced within interpretive approaches ? *Organizational Research Methods*, 8(1), 41-68.
- Saunders, C. S., & Ahuja, M. K. (2006). Are all distributed teams the same? Differentiating between temporary and ongoing distributed teams. *Small Group Research*, 37(6), 662-700.
- Sayer, A. (2000). Moral Economy and Political Economy. *Studies in Political Economy*, 61(1), 79-103.
- Schreyögg, G., & Sydow, J. (2010). Crossroads—organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms. *Organization Science*, 21(6), 1251-1262.
- Schreyögg, G., & Sydow, J. (2010). Understanding institutional and organizational path dependencies. In *The hidden dynamics of path dependence (pp. 3-12)*. Palgrave Macmillan, London.
- Schriber, J. B., & Gutek, B. A. (1987). Some time dimensions of work : measurement of an underlying aspect of organization culture. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 642-650.

- Schultz, M., & Hernes, T. (2019). Temporal interplay between strategy and identity : Punctuated, subsumed, and sustained modes. *Strategic Organization*, 18(1), 106-135.
- Schwab, A., & Miner, A. S. (2008). Learning in hybrid-project systems: The effects of project performance on repeated collaboration. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1117-1149.
- Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). Agile software development with Scrum. *Series in agile software development (vol. 1), Upper Saddle River : Prentice Hall*.
- Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). Agile software development with scrum. *Prentice Hall*.
- Serrador, P. & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work ? - A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040-1051.
- Setili, A. (2014). The agility advantage: How to identify and act on opportunities in a fast-changing world. *John Wiley & Sons*.
- Sharp, H., & Robinson, H. (2008). Collaboration and coordination in mature eXtreme programming teams. *International Journal of Human-Computer Studies*, 66(7), 506-518.
- Shenhar, A. J. (2004). Strategic Project Leadership Toward a strategic approach to project management. *R&D Management*, 34(5), 569-578.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Reinventing project management : the diamond approach to successful growth and innovation. *Harvard Business Review Press*.
- Shih, J. (2004). Project time in Silicon Valley. *Qualitative Sociology*, 27(2), 223-245.
- Shipp, A. J., & Cole, M. S. (2015). Time in individual-level organizational studies : What is it, how is it used, and why isn't it exploited more often ? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 237-260.
- Shipp, A. J., & Fried, Y. (2014). Time research in management: Using temporal ambassadors to translate ideas into reality. *Time and Work*, vol.1, 11-20.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Simon, F., & Tellier, A. (2016). Balancing contradictory temporality during the unfold of innovation streams. *International Journal of Project Management*, 34(6), 983-996.
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13 (1), 18-35.
- Siponen, M., Baskerville, R., & Kuivalainen, T. (2005). Integrating security into agile development methods. *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (p. 185a-185a). IEEE*.
- Sirén, C., Parida, V., Frishammar, J., & Wincent, J. (2020). Time and time-based organizing of innovation: Influence of temporality on entrepreneurial firms' performance. *Journal of Business Research*, 112, 23–32

- Slocombe, T. E., & Bluedorn, A. C. (1999). Organizational behavior implications of the congruence between preferred polychronicity and experienced work-unit polychronicity. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 75–99.
- Smith, M. L. (2006). Overcoming theory-practice inconsistencies : Critical realism and information systems research. *Information and Organization*, 16(3), 191-211.
- Smits, H. (2007). The impact of scaling on planning activities in an agile software development center. *In 2007 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07) (pp. 274c-274c). IEEE.*
- Smollan, R. K., Sayers, J. G., & Matheny, J. A. (2010). Emotional responses to the speed, frequency and timing of organizational change. *Time & Society*, 19(1), 28-53.
- Soler, L. (2010). Introduction à l'épistémologie. *Editions Ellipses.*
- Sonenshein, S. (2007). The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model. *Academy of Management Review*, 32(4), 1022-1040.
- Sorenson, O., & Waguespack, D. M. (2006). Social structure and exchange : Self-confirming dynamics in Hollywood. *Administrative Science Quarterly*, 51(4), 560-589.
- Sorokin, P. A., & Merton, R. K. (1937). Social time : A methodological and functional analysis. *American Journal of Sociology*, 42(5), 615-629.
- Srilata, Z., Akbar, Z., & Stuart, A. (1999). Time scales and organizational theory. *Academy of Management Review*, 24(4), 725-741.
- Stolarski, M., Fioulaine, N., & Van Beek, W. (2015). Time perspective theory : Review, research and application. *Switzerland : Springer International Publishing.*
- Strathman, A., Gleicher, F., Boninger, D. S., Edwards, C. S. (1994). The consideration of future consequences: weighing immediate and distant outcomes of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(4), 742-752.
- Stratton, R., & Warburton, R. D. H. (2003). The strategic integration of agile and lean supply. *International Journal of Production Economics*, 85(2), 183-198.
- Sue, D. W. (1994). Asian-American mental health and help-seeking behavior : Comment on Solberg et al.(1994), Tata and Leong (1994) and Lin (1994).
- Sutherland, J. (2001). Agile can scale: inventing and reinventing scrum in five companies. *Cutter IT Journal*, 14(12), 5-11.
- Sutherland, J. (2004). Agile development: lessons learned from the first scrum. Cutter Agile Project Management Advisory Service: *Executive Update*, 5(20), 1-4.
- Sutherland, J. (2007). A brief introduction to scrum, in Sutherland, J., The scrum papers: nuts, bolts, and origins of an agile process. *The Scrum Training Institute.*
- Sutherland, J., & Schwaber, K. (2010). Nuts, bolts and origins of an agile framework. (<http://jeffsutherland.com/ScrumPapers.pdf>).

- Sutherland, J., Viktorov, A., Blount, J., & Puntikov, N. (2007). Distributed scrum : Agile project management with outsourced development teams. *In 2007 40th annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07) (pp.274a-274a). IEEE*
- Sutherland, J., Viktorov, A., Blount, J., & Puntikov, N. (2007). Distributed scrum: agile project management with outsourced development teams. *40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa*, 274-274.
- Svensson, H., & Höst, M. (2005). Views from an organization on how agile development affects its collaboration with software development team. *International conference on product focused software process improvement, Lecture Notes in Computer Science*, vol. 3547, Finland, 487-501.
- Sydow, J., & Braun, T. (2018). Projects as temporary organizations : An agenda for further theorizing the interorganizational dimension. *International Journal of Project Management*, 36(1), 4-11.
- Sydow, J., Lindkvist, L., & Defillippi, R. (2004). Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge : editorial. *Organization Studies*, 25(9), 1475-1489.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new product development game. *Harvard Business Review*, 137-146.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, Harper & Row.
- Thoemmes, J., & De Terssac, G. (2006). Les temporalités sociales : repères méthodologiques. *Editions Octarès*.
- Thompson, C. J., Locander, W. B., & Pollio, H. R., (1989). Putting consumer experience back into consumer research : The philosophy and method of existential-phenomenology. *Journal of Consumer Research*, 16(2), 133-146.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action Social Science Bases of Administrative Theory*. McGraw-Hill College.
- Thoms, P., & Kerwin, J. J. (2004). Leadership of project teams. *The Wiley Guide to Managing Projects*, 1014-1032.
- Thoms, P., & Pinto, J. K. (1999). Project leadership: A question of timing. *Project Management Journal*, 30(1), 19-26.
- Tsang, E. W., & Kwan, K. M. (1999). Replication and theory development in organizational science: a critical realist perspective. *Academy of Management Review*, 24(4), 759-781.
- Tsoukas, H. (1989). The validity of idiographic research explanations. *Academy of Management Review*, 14(4), 551-561.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-8.
- Turner, R. (2002). Agile Development: good process or bad attitude ? *Lecture notes in computer science*, 134-144.

- Twenge, J. M., Catanese, K. R., & Baumeister, R. F. (2003). Social exclusion and the deconstructed state: time perception, meaninglessness, lethargy, lack of emotion, and self-awareness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3), 409.
- Usunier, J-C., & Valette-Florence, P. (2007). The Time Styles Scale: A review of developments and replications over 15 years. *Time & Society*, 16(3), 333-366.
- Vaara, E. (2003). Post-acquisition integration as sensemaking : Glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization. *Journal of Management Studies*, 40(4), 859-894.
- Van Der Maren, J. (2004). Parallélisme intersubjectif. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 182-183.
- Venkatesh, V. (2000). Determinants of perceived ease of use: Integrating perceived behavioral control, computer anxiety and enjoyment into the technology acceptance model. *Information Systems Research*, 11(4), 342-365.
- Vidal, L. A., & Marle, F. (2008). Understanding project complexity : Implications on project management. *Kybernetes*, 37(8), 1094-1110.
- Vinton, D. E. (1992). A new look at time, speed, and the manager. *Academy of Management Executive*, 6(4), 7-16.
- Von Glasersfeld, E. (1984). An Introduction to Radical Constructivism. *The Invented Reality*, Vol, 1740, 28.
- Von Glasersfeld, E. (2001). The Radical Constructivist View Of Science. *Foundations of Science*, 6(1), 31-43.
- Von Glasersfeld, E.(1994). Pourquoi le constructivisme doit-il être radical ? *Revue des sciences de l'éducation*, 20(1), 21-27.
- Wacheux, F. (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion. *Editions Economica*, Paris.
- Waller, M. J., Zellmer-Bruhn, M. E., Giambatista, R. C. (2002). Watching the clock: Group pacing behavior under dynamic deadlines. *Academy of Management Journal*, 45, 1046–1055.
- Weick, K. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.
- Weick, K. E. (1979). The social psychology of organizing. *Addison-Wesley*.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, vol 38, 628-652.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations, *Sage Publishing, Thousand Oaks, CA*.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, 357-381.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.

- West III, G. P., & Meyer, G. D. (1998). Temporal dimensions of opportunistic change in technology-based ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(2), 31-52.
- Whitworth, E., & Biddle, R. (2007). The social nature of agile teams. *IEEE Computer Society*, 26-36
- Williams, L., & Cockburn, A. (2003). Agile software development: it's about feedback and change. *IEEE Computer Society*, 39-43.
- Wittmann, M. (2009). The inner experience of time. *Philosophical Transactions of the Royal Society B : Biological Sciences*, 364(1525), 1955-1967.
- Schwartz-Shea, P., & Yanow, D. (2006). Interpretation and Method. *Empirical Research Methods and the Interpretive Turn*, 89.
- Yap, M. (2005). Follow the sun: distributed extreme programming development. *In Agile Development Conference (ADC'05) (pp. 218-224). IEEE.*
- Yin, R. (1990). Case study research design and methods. *Sage Publishing*.
- Yin, R. K. (2009). Case study research : Design and methods (vol. 5). *Sage Publishing*.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications., Design and methods. *Sage Publishing*.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications, Design and methods. *Sage Publishing*.
- Youssef, M. A. (1992). Agile manufacturing: a necessary condition for competing in global markets. *Industrial engineering-new york then atlanta norcross-american institute of industrial engineers incorporated*, 24, 18-18.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, vol 62, 33-43.
- Zaheer, S., Albert, S., & Zaheer, A. (1999). Time scales and organizational theory. *Academy of Management Review*, 24(4), 725-741.
- Zerubavel, E. (1981). Hidden rhythms: Schedules and calendars in social life. *University of California Press*.
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(4), 496-513.
- Zheng, Y., Venters, W., & Cornford, T. (2011). Collective agility, paradox and organizational improvisation : The development of a particle physics grid. *Information Systems Journal*, 21(4), 303-333.
- Zika-Viktorsson, A., Hovmark, S., & Nordqvist, S. (2003). Psychosocial aspects of project work: a comparison between product development and construction projects. *International Journal of Project Management*, 21, 563–569.

- Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (1999). Putting time in perspective : A valid, reliable individual-differences metric. In *Time perspective theory ; review, research and application. Essays in Honor of Philip G. Zimbardo*, 77(6), 1271-1288.
- Zucchermaglio, C., & Talamo, A. (2000). The social construction of work times. *Time & Society*, 9(2-3), 205-222.

Tables des matières

Remerciements	3
Sommaire	6
Liste des tableaux	9
Liste des figures	11
Liste des encadrés.....	12
Liste des graphiques	13
Sigles	14
Introduction générale de la recherche.....	15
CHAPITRE 1 : LE PROJET ET SES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES	24
1 Emergence de la notion de projet.....	25
2 Définition de la notion de projet	26
3 Les éléments caractéristiques de la notion de projet	29
3.1 La dimension temporelle du projet : entre temps et temporalités.....	30
3.2 L'équipe et ses différents attributs.....	33
3.3 La tâche et ses attributs.....	36
3.4 La dimension transition et encastrement	38
CONCLUSION DU CHAPITRE 1.....	41
CHAPITRE 2 : L'AGILITE, UN NOUVEAU MODE DE MANAGEMENT ORGANISATIONNEL.....	43
1 Du management « classique » au management « agile » de projet : une brève histoire du management de projet	44
2 L'agilité : genèse et état des lieux d'un concept en vogue.....	47
2.1 Le manifeste agile : garant de la philosophie agile.....	47
2.2 Définition du concept de l'agilité	50
2.3 Les niveaux d'analyse de l'agilité	53
3 L'agilité dans le management de projet : manager de nouvelles temporalités.....	58
4 Analyse de la mise en pratique de l'agilité dans les équipes des projets	60
4.1 Les pratiques de collaboration et de coordination	61
4.2 Compétences individuelles dans un environnement agile.....	62
4.3 Compétences des équipes agiles.....	63

4.4	Le développement itératif et incrémental	64
4.5	L'implication du client et/ou des utilisateurs	65
4.6	Les réunions quotidiennes	65
CONCLUSION DU CHAPITRE 2.....		69
CHAPITRE 3 : TEMPS ET TEMPORALITES DANS LES PROJETS ORGANISATIONNELS.....		70
1	Le temps : une idée omniprésente et insaisissable	71
2	Le projet : une interaction de temporalités multiples	73
2.1	Le temps du projet : une approche objective du temps	74
2.2	Le temps psychologique : une approche subjective du temps.....	77
2.3	Le temps social et culturel : une réalité subjective dans les projets organisationnels	81
3	Perception du temps par les individus.....	85
4	Impact des évènements sur la perception individuelle du temps	87
CONCLUSION DU CHAPITRE 3.....		91
CHAPITRE 4 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 94		
1	La connaissance produite : nature, valeur et statut.....	95
2	Quelle posture épistémologique pour la recherche ?.....	99
3	Une posture réaliste critique.....	100
3.1	Le réel empirique.....	100
3.2	Le réel actualisé	101
3.3	Le réel profond	102
4	Le choix d'un raisonnement abductif.....	105
CHAPITRE 5 : DISPOSITIF METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE		109
1	Étude de cas : une stratégie d'accès au réel.....	110
2	L'étude de cas multiples enchâssés	113
3	Le design de recherche	115
4	Validité de la recherche.....	116
4.1	Validité interne	117
4.2	Validité externe.....	117
5	Terrain de recherche : description des cas.....	118
5.1.1	Présentation du cas 1	119
5.1.2	Présentation du Cas 2	121

5.1.3	Présentation du Cas 3	122
6	Démarche d'investigation	125
6.1	Collecte des données secondaires	126
6.2	Collecte des données primaires	127
6.3	L'approche qualitative par les entretiens semi-directifs	129
6.4	L'approche quantitative par les échelles temporelles	134
7	Analyse de données	138
8	Synthèse des choix méthodologiques	145
	CONCLUSION DU CHAPITRE 5	147
	CHAPITRE 6 : RESULTATS DE LA RECHERCHE	149
1	Analyse intra-cas	150
1.1	Analyse du cas 1	150
1.1.1	Comment est perçue l'agilité par les acteurs projets ?	150
1.1.2	Pourquoi un mode de fonctionnement agile ?	154
1.1.3	Temporalités du projet « agile » et leur perception	155
1.1.3.1	Variété temporelle des projets et leurs perceptions par les acteurs	155
1.1.2	Analyse de l'orientation temporelle	162
1.1.3	Analyse du degré de polychronicité	164
1.1.4	Interactions entre structures temporelles du projet agile et profils temporels : quels comportements individuels et collectifs ?	165
1.2	Analyse du cas 2	167
1.2.1	Comment l'agilité est perçue par les acteurs projets ?	167
1.2.2	Temporalités du projet « agile » et leur perception	170
1.2.2.1	Variété temporelle des projets et leurs perceptions par les acteurs	170
1.2.3	Analyse de l'orientation temporelle	176
1.2.4	Analyse du degré de polychronicité	177
1.2.5	Interactions entre structures temporelles du projet agile et profils temporels : quels comportements individuels et collectifs ?	178
1.3	Analyse du cas 3	180
1.3.1	Comment l'agilité est perçue par les acteurs projets ?	180
1.3.2	Temporalités du projet « agile » et leur perception	182
1.3.2.1	Variété temporelle des projets et leurs perceptions par les acteurs	182
1.3.3	Analyse de l'orientation temporelle	190

1.3.4	Analyse du degré de polychronicité	192
1.3.5	Interactions entre structures temporelles du projet agile et profils temporels : quels comportements individuels et collectifs ?	193
2	Analyse inter-cas	196
2.1	Quels points communs ?	198
2.1.1	La place du client dans les projets « agiles »	199
2.1.2	La démocratisation de la culture du « NON ».....	203
2.1.3	La communication, un moyen d'atténuer les tensions et les conflits.....	205
2.1.4	Le développement des compétences et les comportements qui en résultent....	208
2.1.5	Le rôle des temps informels dans l'organisation temporaire	210
2.2	Les différences constatées entre les trois cas	211
2.2.1	Les modalités d'adoption de l'agilité et la perception de ses routines temporelles 211	
2.2.2	Quelques paradoxes identifiés.....	213
2.2.3	Gestion du temps aux niveaux individuel et collectif	216
	CHAPITRE 7 : DISCUSSION ET LIMITES DE LA RECHERCHE.....	222
1	Contribution à la compréhension de l'agilité et de ses temporalités.....	222
1.1	La compréhension de la pratique l'agilité dans les organisations temporaires	223
1.2	La variété temporelle dans les organisations temporaires agiles et ses impacts	226
2	Le projet, interaction de temporalités multiples : quels comportements ?.....	229
2.1	Le degré de polychronicité	230
2.1.1	Au niveau individuel	231
2.1.2	Au niveau collectif	231
2.2	L'orientation temporelle	232
3	Contributions à la compréhension des mécanismes générateurs des comportements ...	233
4	Apports méthodologiques de la recherche.	235
5	Limites de la recherche	238
	CONCLUSION DU CHAPITRE DISCUSSION	240
	Conclusion générale	243
1	Les objectifs de la recherche	243
2	Implications théoriques	244
3	Implications managériales.....	245

4	Prolongements futurs de la recherche	247
	Références bibliographiques	249
	Tables des matières	273
	Annexes	278

Annexes

Annexe 1 : degré de polychronicité individuel

Degré de polychronicité (Polychronic Attitude Index) (Kaufman et al., 1992).

Niveau individuel : A quel point êtes-vous polychronique ?

Pour chaque proposition, cochez une case selon votre degré d'accord :

Proposition de réponse	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Je n'aime pas jongler avec plusieurs activités en même temps					
Les gens ne devraient pas tenter de faire plusieurs choses à la fois					
Quand je suis assis à mon bureau, je travaille sur un projet à la fois					
Je suis à l'aise pour faire plusieurs choses en même temps					

Annexe 2 : degré de polychronicité organisationnel

Echelle d'orientation monochronique/polychronique (Kaufman et al., 1992).

Niveau département ou organisation : Quel est le degré de polychronicité de votre département et de votre organisation ?

Pour chaque proposition, cochez une case selon votre degré d'accord :

Proposition de réponse	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Légèrement en désaccord	Neutre	Légèrement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Nous aimons jongler avec plusieurs activités en même temps							
Nous préférons achever un projet entier tous les jours plutôt que d'achever des parties de plusieurs projets							
Nous pensons que les gens devraient essayer de faire plusieurs choses à la fois							
Lorsque nous travaillons seuls, nous travaillons généralement sur un projet à la fois							
Nous préférons faire une chose à la fois							

Annexe 3 : Orientation temporelle

ZTPI : Zimbardo Time Perspective Inventory (Zimbardo et Boyd, 1999)

Vous trouverez ci-après une liste de propositions. Nous vous demandons de lire chacune d'entre elles attentivement et de répondre en indiquant dans quelle mesure chacune vous caractérise ou s'applique à vous. Pour cela nous proposons de répondre à l'aide de l'échelle suivante :

- **Pas du tout caractéristique**
- **Pas caractéristique**
- **Neutre**
- **Caractéristique**
- **Tout à fait caractéristique**

Répondez le plus spontanément et le plus sincèrement possible en vous rappelant que vos réponses sont anonymes, et qu'il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses, seul votre avis nous intéresse.

Proposition de réponse	Tout à fait caractéristique	Caractéristique	Neutre	Pas caractéristique	Pas du tout caractéristique
Je crois que se retrouver avec des amis pour faire la fête est l'un des plaisirs importants de la vie.					
Les images, les odeurs et les sons familiers de mon enfance me rappellent souvent des souvenirs merveilleux.					
Le destin détermine beaucoup de choses dans ma vie.					
Je pense souvent à ce que j'aurais dû					

faire autrement dans ma vie.					
Mes décisions sont principalement influencées par les événements et les gens autour de moi.					
Je fais les choses de manière impulsive.					
Si les choses ne sont pas faites à temps, je ne m'en préoccupe pas.					
Quand je dois réaliser quelque chose, je me fixe des buts et j'envisage les moyens précis pour les atteindre.					
Tout compte fait, il y a beaucoup plus de bonnes choses à se souvenir dans mon passé que de mauvaises.					
Quand j'écoute ma musique préférée, je perds souvent toute notion du temps.					
Avant de se donner du bon temps le soir, mieux vaut penser à ce qu'il y a à faire pour le lendemain.					

Puisque ce qui doit arriver arrivera, peu importe vraiment ce que je fais.					
Les expériences douloureuses du passé me reviennent en permanence à l'esprit.					
J'essaie de vivre ma vie aussi pleinement que possible, au jour le jour.					
Cela me dérange d'être en retard à mes rendez-vous.					
Mon idéal serait de vivre chaque jour comme si c'était le dernier de ma vie.					
Les souvenirs heureux des bons moments me viennent facilement à l'esprit.					
Je remplis mes obligations vis-à-vis de mes amis et des institutions en temps voulu.					
J'ai eu ma dose de tromperies et de rejets dans le passé.					
Je prends mes décisions selon					

l'inspiration du moment.					
Je prends chaque jour comme il vient, plutôt que d'essayer de le prévoir.					
Le passé comporte trop de souvenirs déplaisants auxquels je préfère ne pas penser.					
C'est important de mettre de l'excitation dans ma vie.					
J'ai fait des erreurs dans le passé que j'aimerais pouvoir réparer.					
J'ai le sentiment qu'il est plus important de prendre plaisir à ce que l'on fait plutôt que de faire ce qu'il y a à faire à temps.					
J'ai la nostalgie de mon enfance.					
Avant de prendre une décision, je pèse le pour et le contre.					
Prendre des risques empêche ma vie de devenir ennuyeuse.					

Il est plus important pour moi d'apprécier le cours de la vie que de me concentrer seulement sur sa destination.					
Il m'est difficile d'oublier des images désagréables de ma jeunesse.					
Je n'ai plus aucun plaisir à faire des choses si je dois penser aux objectifs, aux conséquences et aux résultats.					
Les choses changent tellement qu'il est impossible de prévoir l'avenir.					
Mon parcours dans la vie est contrôlé par des forces que je ne peux pas influencer.					
Se préoccuper de l'avenir n'a aucun sens, puisque de toute façon je ne peux rien y faire.					
Je fais aboutir mes projets à temps, en progressant étape par étape.					

Je n'écoute plus quand des membres de ma famille se mettent à parler de la façon dont les choses se passaient avant.					
Je prends des risques pour mettre de l'excitation dans ma vie.					
Je fais des listes de choses à faire.					
J'écoute plus souvent mon cœur que ma tête.					
Je suis capable de résister aux tentations quand je sais qu'il y a du travail à faire.					
Je me trouve toujours entraîné par l'excitation du moment.					
Aujourd'hui, la vie est trop compliquée ; j'aurais préféré la vie simple du passé.					
Je préfère les amis qui sont spontanés à ceux qui sont prévisibles.					
J'aime bien les traditions et les coutumes familiales qui sont					

régulièrement répétées.					
Je pense aux mauvaises choses qui me sont arrivées dans le passé.					
Je persiste à travailler à des activités difficiles et sans intérêt si elles m'aident à prendre de l'avance.					
Je préfère dépenser ce que je gagne en me faisant plaisir aujourd'hui plutôt que d'épargner pour ma sécurité de demain.					
Souvent, la chance rapporte plus que de travailler dur.					
Je pense aux bonnes choses que j'ai ratées dans ma vie.					
J'aime bien que les relations avec mes proches soient passionnées.					
Il y aura toujours le temps pour que je rattrape mon travail.					

Annexe 4 : La profondeur de l'horizon temporel

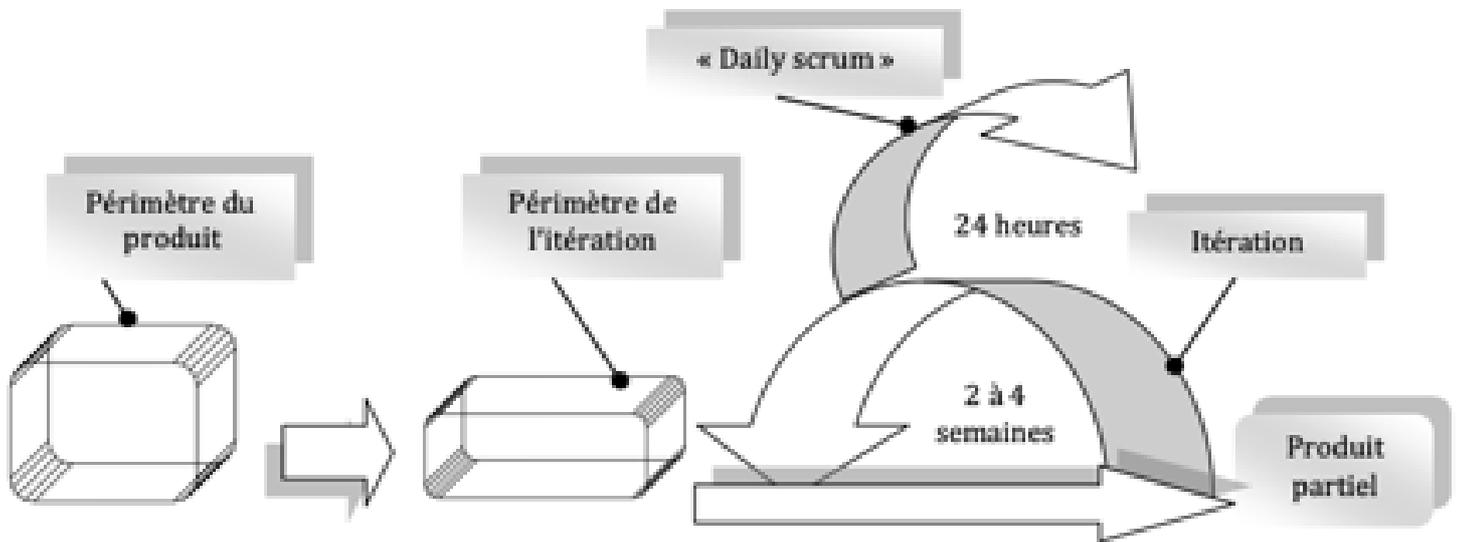
Lorsque vous pensez à des événements qui pourraient se produire dans le FUTUR de votre entreprise/organisation, vous pensez généralement à des événements qui se produiront dans :

1 semaine 1 mois 3 mois 6 mois 1 an 2 ans

3 ans 4 ans 5 ans 6 ans 7 ans 8 ans

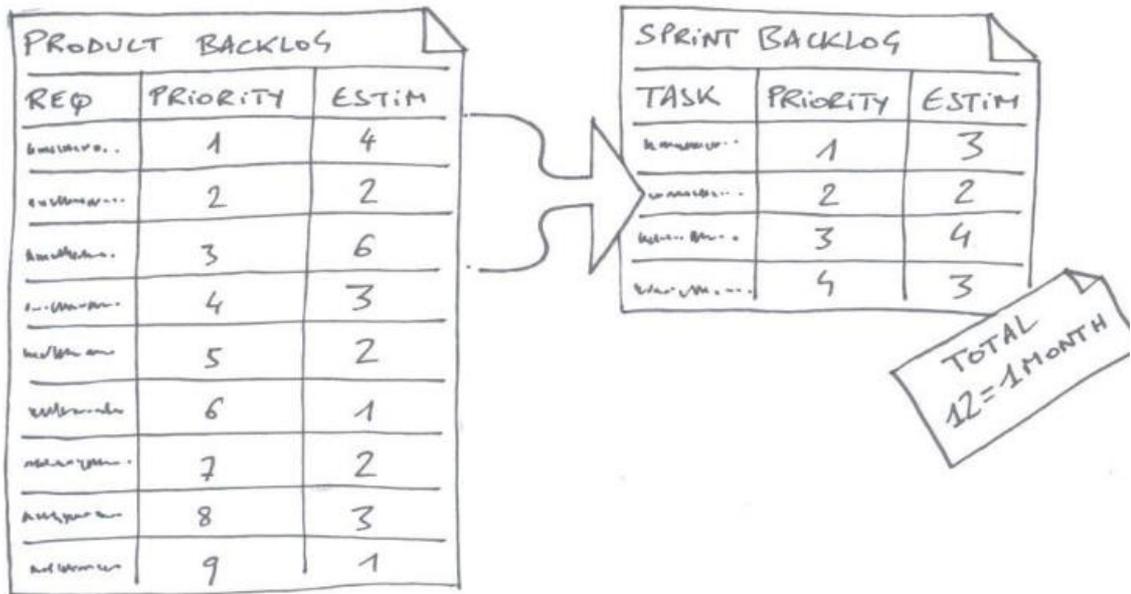
9 ans 10 ans Plus de 10 ans

Annexe 5 : Processus de développement « scrum »

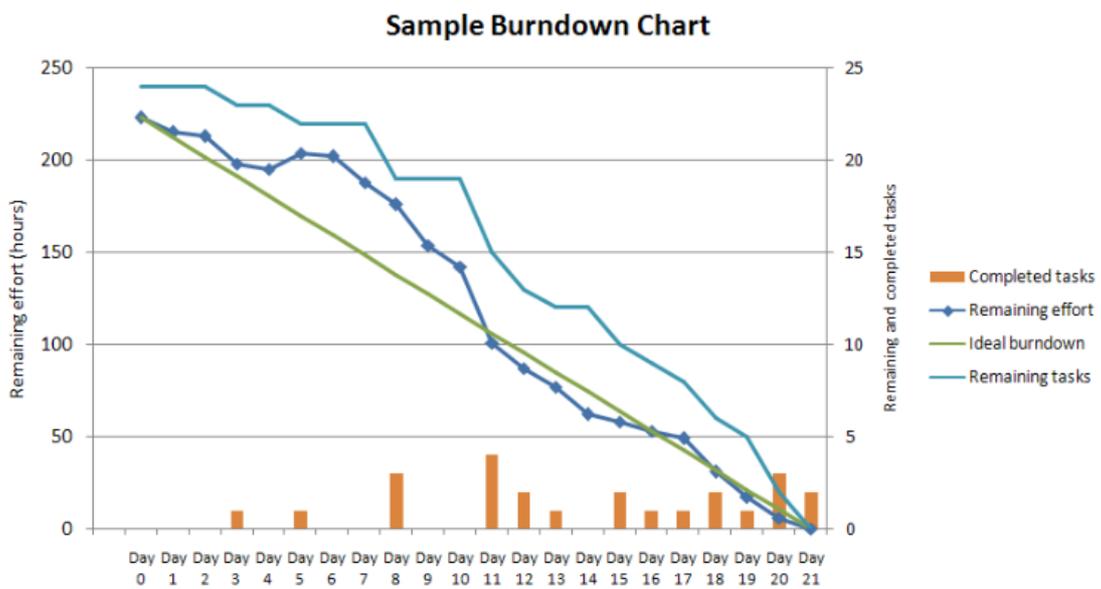


Annexe 6 : Outils de gestion de projet « agile »

- Exemple de Product backlog et de sprint-backlog

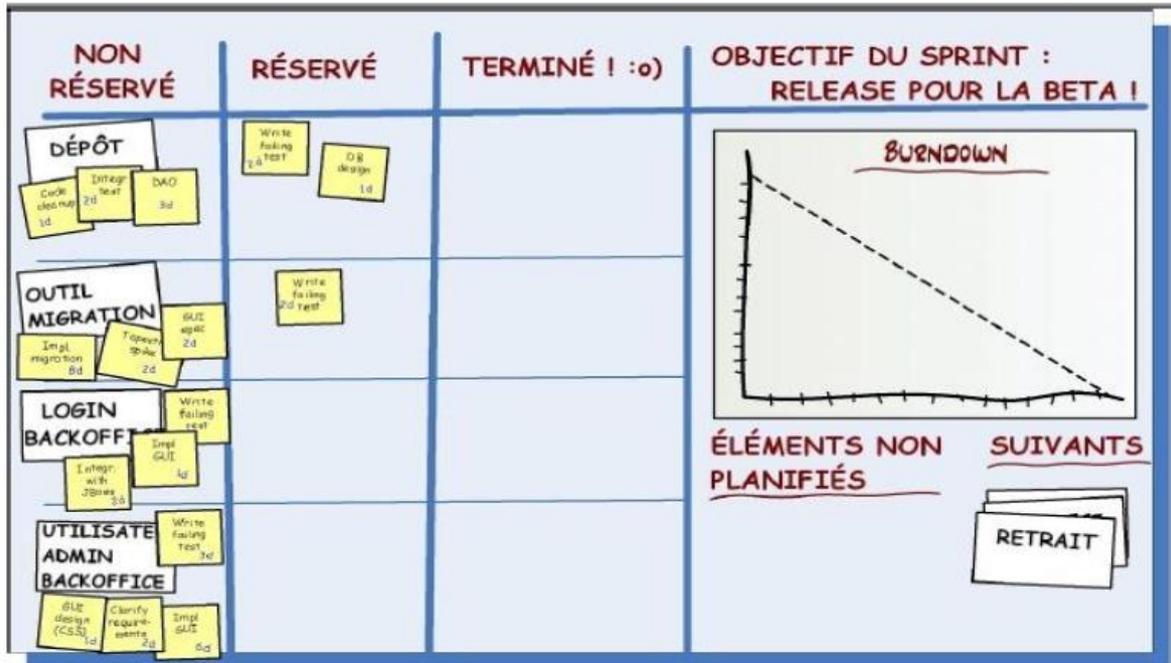


- Exemple de Burndown chart

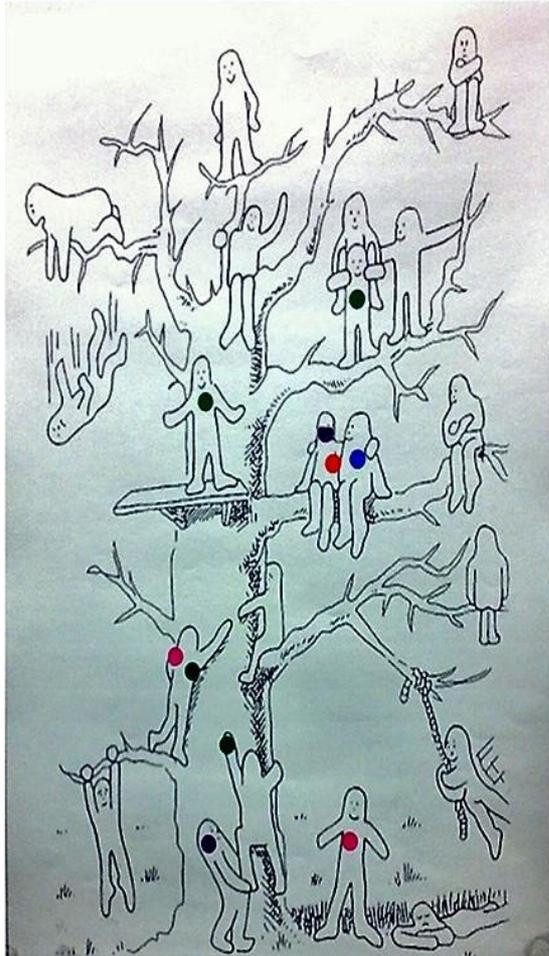


Annexe 7 : Outils de gestion de projet « agile »

- Exemple de Story-board



Arbre à personnage : pour les icebreakers



- Exemple de rétrospective

Qu'avez-vous appris ?

 <p>À propos de moi</p>	 <p>À propos de l'équipe</p>
 <p>À propos du livrable</p>	 <p>Sur n'importe quel autre sujet</p>

Temporalités des projets « agiles » et profils temporels individuels : quels impacts sur les comportements ?

Mots clés : temporalités, agilité, profils temporels, comportements

Résumé :

L'analyse des temporalités reste encore un sujet peu étudié, notamment dans le champ du management agile. Grâce à des études de cas multiples, ce travail de thèse cherche à explorer l'interaction entre les structures temporelles d'un projet agile et les profils temporels des acteurs projets. Ce travail doctoral cherche à répondre à la question de recherche suivante : comment l'interaction entre les structures temporelles du projet « agile » et les temporalités des acteurs projets influence-t-elle les comportements de ceux-ci ? En effet, très peu d'études s'intéressent aux structures temporelles du projet « agile » et la manière dont les individus se les représentent. Dans cette recherche, nous avons mis en place un dispositif méthodologique nouveau et innovant. Une innovation qui réside dans la combinaison de plusieurs méthodes nous permettant d'atteindre les objectifs de cette recherche. Ce dispositif mis en place fait donc appel à une approche « multiméthodes ». Les résultats de cette recherche enrichissent le cadre théorique existant en soulignant l'importance de la prise en compte systématique des profils temporels individuels lors de la constitution d'une équipe projet agile.

Abstract :

The analysis of temporalities is still overlooked, especially in the field of agile management. Through multiple case studies, this thesis seeks to explore the interaction between the temporal structures of the agile project and the temporal profiles of project actors. This doctoral work seeks to answer the following research question : how does the interaction between the temporal structures of the agile project and the temporalities of the project actors influence their behaviors ? Indeed, very few studies focus on the temporal structures of the agile project and the way individuals perceive them. In this research, we set up a new and innovative methodological device. An innovation that resides in the combination of several methods allowing us to achieve the objectives of this research. This system therefore uses a "multi-method" approach. The results of this research enrich the existing theoretical framework by highlighting the importance of systematically taking into account individual temporal profiles when building an agile project team.