De la stratégie au management de l'équipe projet, comment prendre en compte les différentes facettes du temps ?

Frédérique Chédotel

Affiliation :

Maître de Conférences (Université du Maine)
Responsable scientifique du CIME-CNME (IAE de Caen), co-fondatrice et animatrice de l'atelier de recherche en gestion du GAINS (Université du Maine).

Coordonnées :

Université du Maine, Faculté de Droit et de Sciences Economiques,
Avenue Olivier Messiaen, 72 085 Le Mans cedex 9
Tel : 02 43 83 37 40 - Mailto : chedotel.f@libertysurf.fr

Résumé :

L'objectif de cette communication est de proposer une grille de lecture et des méthodes de management aux chefs de projet, pour prendre en compte la diversité des temporalités qui caractérisent un projet. En effet, la conduite de projet suppose de composer avec différentes facettes du temps, qui sont mises en scène en fonction de la culture temporelle des intervenants et des caractéristiques du projet : le temps chronologique qui suppose par exemple de définir les étapes clés d'un projet, le temps de l'événement parce que toute équipe projet peut être confrontée à des événements, des surprises et des opportunités, mais aussi le temps des cycles qui caractérise l'expérimentation et l'innovation incrémentale. Pour répondre à ce questionnement, cette communication s'appuie tout d'abord sur l'étude du concept de temps organisationnel pour identifier plusieurs lectures complémentaires : la lecture séquentielle, la lecture événementielle et la lecture par flux. A partir de ces différentes grilles de lecture, elle propose d'étudier quelle gestion de l'équipe projet au cours du temps est envisagée d'une façon implicite par des recherches actuelles en comparant le Modèle de Compression, la Théorie de l'Equilibre Ponctué et le courant de l'Improvisation Organisationnelle. Ces travaux ont été sélectionnés en fonction des lectures du temps qu'ils privilégient (la séquence, l'événement et / ou le flux) et du débat qui s'est développé entre eux sur la stratégie d'innovation et le type de management de projet qui en découle. A partir de ces différentes approches, il s'agit de comprendre comment le temps peut être appréhendé dans toute sa complexité par une équipe projet. Des pistes de recherche sont mises en évidence pour prolonger cette réflexion.

Mots clés :

Gestion du temps - équipe projet - improvisation organisationnelle - articulation entre management stratégique et management de projet.

De la stratégie au management de l'équipe projet, comment prendre en compte les différentes facettes du temps ?

Résumé :

L'objectif de cette communication est de proposer une grille de lecture et des méthodes de management aux chefs de projet, pour prendre en compte la diversité des temporalités qui caractérisent un projet. En effet, la conduite de projet suppose de composer avec différentes facettes du temps, qui sont mises en scène en fonction de la culture temporelle des intervenants et des caractéristiques du projet : le temps chronologique qui suppose par exemple de définir les étapes clés d'un projet, le temps de l'événement parce que toute équipe projet peut être confrontée à des événements, des surprises et des opportunités, mais aussi le temps des cycles qui caractérise l'expérimentation et l'innovation incrémentale. Pour répondre à ce questionnement, cette communication s'appuie tout d'abord sur l'étude du concept de temps organisationnel pour identifier plusieurs lectures complémentaires : la lecture séquentielle, la lecture événementielle et la lecture par flux. A partir de ces différentes grilles de lecture, elle propose d'étudier quelle gestion de l'équipe projet au cours du temps est envisagée d'une façon implicite par des recherches actuelles en comparant le Modèle de Compression, la Théorie de l'Equilibre Ponctué et le courant de l'Improvisation Organisationnelle. Ces travaux ont été sélectionnés en fonction des lectures du temps qu'ils privilégient (la séquence, l'événement et / ou le flux) et du débat qui s'est développé entre eux sur la stratégie d'innovation et le type de management de projet qui en découle. A partir de ces différentes approches, il s'agit de comprendre comment le temps peut être appréhendé dans toute sa complexité par une équipe projet. Des pistes de recherche sont mises en évidence pour prolonger cette réflexion.

De la stratégie au management de l'équipe projet, comment prendre en compte les différentes facettes du temps ? [i]

Le champ de la recherche en management stratégique reconnaît aujourd'hui une place centrale à la notion de temps dans ses modèles de décision théoriques et empiriques. Dans un article récemment paru dans l'Academy of Management Review, Mosakowski et Earley (2000) montrent que ces travaux reposent sur différentes hypothèses concernant le temps (plus ou moins objectif, répétitif, discret ou continu…) qui restent souvent implicites. Pour cette raison, ils proposent que les chercheurs et les praticiens en stratégie lèvent l'ambiguïté et privilégient explicitement une lecture du temps qui prend en compte ses multiples facettes. Ces hypothèses peuvent être ainsi mises en évidence en retraçant le débat qui a eu lieu parmi les recherches anglo-saxonnes au cours des années quatre-vingts dix sur la mise en œuvre des stratégies d'innovation. Suivant le Modèle de Compression, l'objectif des entreprises contemporaines devrait être d'élaborer des innovations incrémentales à un rythme soutenu, à partir des démarches classiques de planification. La Théorie de l'Equilibre Ponctué suppose quant à elle que les organisations traversent de longues périodes d'équilibre et que le changement reste radical et quelque peu événementiel. Le courant de l'Improvisation Organisationnelle accorde une place importante aux cycles lorsqu'il suggère que le changement se produit par amélioration continue, suivant une démarche expérimentale.

Or, le rapport au temps qui est privilégié par le sommet stratégique influence d'une façon déterminante l'organisation d'un projet. Parce que les projets constituent des piliers du management stratégique, parce qu'ils correspondent à la mise en œuvre de la décision d'innovation, ces processus sont susceptibles d'avoir de nombreuses similitudes (Boddy, 2002). Ainsi, si un manager privilégie la planification, il est susceptible d'insuffler la même démarche pour élaborer les projets qui s'articulent avec elle. En pratique, l'articulation entre le management de l'équipe projet et le temps, par essence centrale, s'avère être délicate compte tenu de la diversité des temporalités auxquelles une équipe projet est confrontée. Même si le travail à réaliser est planifié, le travail des intervenants peut être régulièrement interrompu, par exemple pour aider d'autres membres à résoudre des problèmes techniques. Dans ce contexte, l'équipe projet doit prendre des décisions rapidement, sous peine que de petits problèmes fassent boule de neige, mais elle doit également être capable de tirer parti des

différentes fonctions représentées pour expérimenter (Dougherty, 1996). Ces situations, liées à la complexité des relations entre les intervenants et à la nature plus ou moins turbulente du contexte de travail (Nandhakumar et Jones, 2001), sont d'autant plus fréquentes que le planning ne mentionne pas forcément tous les détails du projet (Moorman et Miner, 1998).

Pourtant, en dépit du rôle décisif du temps dans le travail des équipes projets, peu de recherches proposent une approche dynamique de la gestion d'une équipe, à l'exception notable de Jehn et Mannix (2001), Gersick (1988, 1989) ou encore Midler (1993). D'une façon générale, les recherches concernant les processus de travail en équipe restent statiques (Weingart, 1997). Dès 1990, Mc Grath appelait de ses vœux le développement de recherches consacrées au suivi d'équipes projets au cours du temps. Cette démarche pourrait permettre de comprendre les résultats contradictoires qui ont été obtenus en comparant les performances obtenues par des équipes apparemment similaires (Weingart, 1997). En effet, l'intégration de la notion de temps peut changer la description ontologique et la signification d'un construit théorique ou d'une relation entre différentes variables (George, 2000).

Face à ces constats, l'objectif de cette communication est de proposer une grille de lecture et des méthodes de management aux chefs de projet qui prennent en compte la diversité des temporalités qui caractérisent un projet. Pour répondre à ce questionnement, elle s'appuie tout d'abord sur l'étude du concept de temps en organisation pour identifier plusieurs lectures complémentaires. A partir de ces différentes grilles de lecture, elle propose d'étudier quelle gestion de l'équipe projet au cours du temps est envisagée d'une façon implicite par les travaux actuels sur la gestion de projet en comparant le Modèle de Compression, la Théorie de l'Equilibre Ponctué et le courant de l'Improvisation Organisationnelle. A partir de ces différentes approches, il s'agit de proposer un modèle qui permet de comprendre comment le temps peut être appréhendé dans toute sa complexité par une équipe projet.

1. LE CONCEPT DE TEMPS EN ORGANISATION

Malgré une longue tradition dans les domaines philosophiques et scientifiques, et bien que le temps et le timing jouent un rôle central dans le management contemporain, les recherches consacrées au temps en management des organisations restent relativement récentes (Aurégan, 1996 ; Boyer et Bureau, 1999). Ces travaux montrent que la notion de temps est polysémique, et que la définition dominante en occident (le "temps chronologique") est réductrice et doit être complétée par d'autres grilles de lecture.

1.1. LES DEBATS SUR LE TEMPS CHRONOLOGIQUE

La culture occidentale suppose que le temps ("clocktime", "temps objectif ", " temps chronologique") est un phénomène unitaire (sujet d'une seule interprétation possible), linéaire (progressant par étapes du passé vers le présent puis le futur) et mécanique (composé de moments discrets qui peuvent être mesurés avec précision) (Bluedorn et Denhardt, 1988). Elle tend à privilégier une approche monochronique, centrée sur une seule activité (la tâche A doit être achevée avant de commencer la tâche B). Dans ce cas, un événement qui n'a pas été planifié est perçu comme une interruption qui doit être minimisée (Bluedorn et al., 1992 ; Bluedorn et Denhardt, 1988). La prédominance de cette approche a des racines historiques :

- Alors que les concepts primitifs de temps étaient dominés par une approche cyclique (exemple : le cycle lunaire, le calendrier solaire), les croyances chrétiennes ont diffusé une approche linéaire (Boyer et Bureau, 1999). Suivant De Grazia (1972, cité par Hassard, 1996), elles ont privilégié l'idée d'irréversibilité sur celle d'éternel retour : comme un sentier d'épreuves vis-à-vis du pécher sur terre, grâce à la rédemption, pour obtenir un salut éternel au paradis. Par ailleurs, la culture occidentale est également imprégnée d'une conception " newtonienne ", " mathématique ", qui suppose que le temps est divisible mais homogène (succession de séquences), abstrait et absolu (indépendant des événements).
- L'approche chronologique a constitué un des facteurs décisifs de développement au cours de la révolution industrielle (Ancona, Okhuysen et Perlow, 2001). La constitution de grandes organisations s'est accompagnée d'un fort degré de segmentation des activités, et d'un besoin de synchronisation et de coordination entre elles à l'aide d'une démarche de planification (McGrath et Rotchford, 1983). Dans un contexte bureaucratique, l'approche chronologique impose ainsi un enchaînement prédéterminé et supposé immuable entre activités (Butler, 1995). Suivant les principes tayloriens, elle présente également le temps comme une ressource rare, qui devait être mesurée et manipulée pour assurer l'efficacité de l'organisation (Bluedorn et Denhardt, 1988 ; Hassard, 1996).

Les chercheurs en temps organisationnel présentent la notion de temps chronologique comme une approche simplificatrice. Elle donne une image réifiée du temps, dépeint comme un simple objet technique, tangible, qui délimite les activités (Hassard, 1991). Cette apparente objectivité est le produit d'une démarche d'objectivation par les acteurs de la façon dont ils perçoivent le temps au cours de leurs activités sociales (Orlikowski et Yates, 2002). En outre, les individus peuvent avoir différentes expériences du temps. Par exemple, même au sein

d'une même culture, chacun peut être plus ou moins monochronique ou polychronique (Bluedorn et al., 1992). De ce point de vue, un acteur peut choisir de mettre le temps en scène de différentes façons (Butler, 1995) en fonction de sa culture temporelle et du contexte organisationnel. Pour Orlikowski et Yates (2002), c'est un processus de structuration temporelle qui caractérise l'engagement quotidien de chacun dans le monde, et qui est à la fois le produit et le ferment de l'action. Chacun produit et reproduit ces structures pour guider, orienter et coordonner ses activités (par exemple, utiliser un planning pour organiser un projet). Cette dernière approche conduit à prendre en compte différentes lectures du temps.

1.2. DIFFERENTES LECTURES DU TEMPS

En fonction de l'interprétation qu'ils privilégient, de la façon dont ils mettent eux-mêmes en scène le temps, les chercheurs en temps organisationnel proposent différentes lectures.

1.2.1. L'approche séquentielle

D'après le Petit Larousse, la séquence est une suite ordonnée d'éléments. Une première lecture du temps est fondée sur le processus, en tant que séquence d'événements, d'actions et d'activités individuels et collectifs qui se produisent au fil du temps et dans un contexte spécifique (Pettigrew, 1997). Elle est l'objet d'importants débats sur le statut qui doit être donné aux séquences, débats qui se cristallisent autour de l'opposition traditionnelle entre les tenants d'un temps "chronologique" "objectif " (le temps existe indépendamment de l'action) et ceux d'un "temps subjectif " (le temps est construit socialement au cours de l'action).

Certains chercheurs donnent à la séquence une acception monochronique et linéaire, et privilégient de ce fait implicitement le temps chronologique. L'objectif est de reconstituer la séquence d'un événement et de repérer les conditions dans lesquelles il évolue d'une étape vers une autre (Monge, 1990). Ainsi, le modèle de Moreland et Levine (1988) décrit le développement d'une équipe au cours du temps comme un processus de socialisation séquentiel, en cinq étapes. L'expérience du temps est linéaire, puisqu'elle est fondée sur l'activité actuelle, mais reflète également ce qui s'est produit par le passé et le futur qui est anticipé (George, 2000). La planification permet ainsi de donner aux individus un sentiment de sécurité en se projetant dans le futur, et de se situer dans le futur de l'organisation même s'ils n'y sont pas présents (Bluedorn et Denhardt, 1988).

Cette approche a été critiquée par les tenants d'un temps socialement construit. Pour eux, la trajectoire d'un processus reste probable et incertaine puisque le contexte et l'action évoluent (Pettigrew, 1997). De plus, c'est au cours des interactions sociales que les acteurs donnent du sens à des événements, une échéance ou à un planning (Ancona et al., 2001). De ce fait, les efforts qui ont été opérés pour construire un modèle simple et linéaire du déroulement d'une décision ont échoué (Garvin, 1998). Witte (1972), par exemple, a montré qu'au cours du processus d'achat de nouveaux ordinateurs, très peu de décisions (4 sur 233) correspondaient à un processus séquentiel standard [ii].

Tableau 1 : L'approche séquentielle, lieu de débat entre temps objectif et temps subjectif

	Temps objectif	Temps subjectif
Phénomènes étudiés	Séquences et processus	Séquences et processus
Statut du temps	Temps chronologique : unitaire, linéaire et irréversible, abstrait et absolu	Différentes expériences du temps, possibilités d'itérations, trajectoire incertaine
Méthode d'observation	Reconstituer chaque séquence	Etudier les interactions sociales au cours desquelles des acteurs donnent du sens à un événement
Statut de l'événement	Tout événement non planifié est vécu comme une interruption qui doit être minimisée	La trajectoire d'un processus reste probable
Rythme	Mécanique : temps divisible et homogène	Socialement construit au cours de l'action

1.2.2. L'approche événementielle

Pour Mc Grath et Kelly (1986), la physique moderne (la thermodynamique et la théorie de la relativité notamment) a été à l'origine d'une conception alternative (le " temps einsteinien "), qui imprègne également la culture occidentale. Ainsi, la notion de relativité conduit à poser les questions de l'expérience du temps par les acteurs et de son élasticité, puisque sa définition dépend du lieu et du mouvement de l'observateur et de l'observé [iii]. De plus, la thermodynamique met en évidence l'idée d'une irréversibilité du temps : dans un système clos, l'irréversibilité des transformations se traduit par une augmentation inévitable de l'entropie et du désordre. Tout comme la physique moderne semble être en quête des particules les plus petites (par exemple les quarks), cette approche privilégie des particules de temps minuscules mais définies (Mc Grath et Kelly, 1986), dont la durée dépend de l'expérience de chacun.

Certains chercheurs assimilent ainsi le processus à une particule de temps (Peterson, 1998). Par exemple, lorsqu'un chercheur étudie un épisode de conflit ou le déroulement d'une transaction, ces événements sont dynamiques, mais réduits à une particule de temps, une situation d'interaction sociale spécifique. Dans ce cas, l'événement est le produit de la construction d'une réalité sociale par un observateur. Les événements sont également des occasions socialement significatives, qui appellent une réponse (Butler, 1995). Ainsi, Blount et Janicik (2001) considèrent que la performance d'un projet dépend de la capacité de réaction des acteurs par rapport à des événements inattendus, selon la façon dont ils perçoivent les plannings, les rythmes, les normes et les routines. A l'extrême, Butler montre que le temps peut devenir "spasmodique" : le présent est vécu au cours d'événements irréguliers, nouveaux, évolutifs et multiples, voire de situations de crises.

La spécificité de cette approche réside dans l'intérêt qui est porté aux changements de rythme ou de tempo. En effet, l'échelle de temps devient élastique ou compressée en fonction des événements rencontrés (Butler, 1995). Dans ces situations d'apprentissage en boucle double (Argyris et Schön, 1978), les décisions sont créatives mais pas forcément plus efficaces et elles restent le résultat du hasard (Butler, 1995). Ainsi, la façon dont un intervenant perçoit le moment où une tâche doit être achevée (" l'échéance ") influence la performance de l'équipe. Du point de vue des Psychologues des organisations, elle dépend des traits de personnalités de chaque intervenant, par exemple comment il évalue le temps qu'il lui reste et il intègre cette échéance dans ses objectifs (Waller et al., 2001). Du point de vue des Psychosociologues, lorsqu'une échéance très brève est fixée, les membres d'une équipe projet vont accélérer le rythme de travail au risque de réduire la qualité obtenue (Mc Grath et Kelly, 1986).

1.2.3. L'approche par flux

Outre le temps chronologique et l'approche événementielle, Mc Grath et Kelly (1986) mettent en évidence un paradigme " transactionnel ", influencé par les recherches modernes en biologie. Cette approche s'intéresse tout particulièrement aux flux qui caractérisent les organismes vivants. Elle suppose que le temps est relatif, qu'il suit des phases irréversibles mais qu'il se développe au cours de flux : il existe ainsi un équilibre dynamique, par lequel le comportement humain fluctue au cours du temps (Mac Grath et Kelly, 1986).

En pratique, un processus peuvent prendre la forme d'un cycle, mais aussi d'une vague ou d'une spirale. Lorsqu'il est assimilé à une vague, il se manifeste par un flux avec des crêtes de

forte énergie, entouré par les processus précédents et suivants (Peterson, 1998). Il est unique, ancré dans un contexte et délimité dans le temps. Par exemple, une journée de travail n'est jamais tout à fait identique à une autre. Certains phénomènes peuvent aussi suivre une spirale : leur intensité augmente ou au contraire décline, d'une façon exponentielle et non linéaire, parfois au cours d'une petite période de temps (George, 2000). Par exemple, une équipe projet peut être le lieu d'une escalade de désaccords, qui débouche sur une bataille d'intentions ou sur des rancœurs entre intervenants. Enfin, d'autres phénomènes se produisent régulièrement, ont un rythme répétitif et cyclique (George, 2000). La notion d'entraînement signifie qu'ils peuvent être synchronisés avec des cycles endogènes ou exogènes (Ancona et Chong, 1996).

Plutôt que de faire un répertoire des étapes d'un processus en fonction d'un temps chronologique, plutôt que d'étudier les changements de rythme, cette approche privilégie l'étude du tempo de ce processus (Ancona et Chong, 1996). Ainsi, suivant le témoignage d'un membre d'équipe projet de PSA, ce que l'on voit apparaître sur le planning, c'est le rythme d'une équipe projet (Dameron, 2002). En situation d'entraînement, les équipes sont incitées à développer des normes de changement et à fixer des règles pour se synchroniser avec leur cycle de référence (Ancona et Chong, 1996). Ces pratiques permettent aux intervenants de se synchroniser entre eux et avec les échéances du projet, mais aussi de rétablir un rythme lorsqu'un événement survient par ré-entraînement vers cette référence ou un nouveau cycle. La question clé devient alors la suivante : quelles règles peuvent-ils adopter pour mener à bien cette démarche (fixer un objectif précis, des étapes de travail…) ?

Tableau 2 : Comparaison des lectures par flux et événementielle du temps

	Approche événementielle	Approche par flux
Phénomènes étudiés	Petites particules de temps (« temps einsteinien »)	Vagues, cycles, spirales temporelles (« temps transactionnel»)
Statut du temps	Relatif, irréversible élastique et « subjectif »	Relatif, irréversible et sous forme de flux « subjectif »
Méthode d'observation	Etudier des situations d'interactions sociales spécifiques	Etudier les règles qui permettent de respecter le tempo d'un cycle
Statut de l'événement	Construit social: occasion socialement significative	Occasion de ré-entraînement vers un nouveau cycle
Rythme	Accent mis sur les changements de rythme	Respect du tempo pour se synchroniser entre acteurs et avec un cycle

2. DE LA STRATEGIE AU MANAGEMENT D'UNE EQUIPE PROJET : TROIS LECTURES DU TEMPS

La notion de temps séquentiel est jugée insuffisante par la plupart des chercheurs pour comprendre les organisations contemporaines : elle ne laisse pas de place pour des événements ou des cycles de travail, ni à des différences de rythmes entre les groupes qui coexistent dans l'organisation (Bluedorn et Denhardt, 1992). En fonction de l'aspect qu'elles privilégient, les approches événementielle et cyclique du temps apportent des grilles de lecture complémentaires. Alors qu'il se produit un glissement d'une démarche stratégique purement planificatrice vers une approche plus complexe du temps (Aurégan et Joffre, 2002), le développement du management de projet conduit, de même, à prendre en compte d'autres temporalités. Cette réflexion sur l'évolution des pratiques a donné lieu à partir de la fin des années quatre-vingts à trois courants dans la littérature anglo-saxonne : le Modèle de Compression, la Théorie de l'équilibre ponctué et le courant de l'Improvisation Organisationnelle. L'objectif est de comparer ces approches, sélectionnées en fonction des lectures du temps qu'elles privilégient et du débat qui s'est développé entre elles sur la stratégie d'innovation, et d'évaluer quelle dynamique de l'équipe projet est préconisée en fonction des hypothèses implicites concernant le temps qui sont formulées.

2.1. LE MODELE DE COMPRESSION : UNE APPROCHE SEQUENTIELLE

A la fin des années quatre-vingts, la rapidité d'innovation est considérée comme une compétence stratégique par de nombreuses organisations situées dans des secteurs d'activité très concurrentiels. Typiquement, la stratégie de "compression" (Eisenhardt et Tabrizi, 1995) suppose que le projet peut être décrit comme une succession d'étapes prévisibles, qui peuvent être planifiées pour respecter les échéances qui ont été fixées. Il s'agit alors de raccourcir la durée de chaque étape, de créer des recouvrements dans l'exécution de ces étapes et de récompenser les intervenants s'ils réussissent à respecter une échéance brève. Lorsque les projets sont complexes et les contraintes de délai sont importantes, elle préconise de créer une équipe spécifique, animée par un chef de projet, et de stimuler les interactions (Dougherty, 1996) pour « augmenter l'harmonie », la motivation et la coopération entre intervenants (Rosenau, 1988). Ce travail en équipe permet également de se mettre d'accord sur les spécifications du produit en amont du projet, avant que trop de temps ou d'argent ne soient investis ou que les opinions des uns et des autres ne soient fixées (Gupta et Wilemon, 1990).

Cette approche trouve son point d'orgue avec la notion d'ingénierie concourante, qui consiste à impliquer d'une façon précoce et simultanée toute l'équipe. Ce Modèle a ainsi joué un rôle moteur dans la diffusion des équipes projet depuis les années quatre-vingts dix, en préconisant le recours à l'ingénierie concourante lorsque les contraintes de délai sont fortes.

A l'instar de l'approche séquentielle «chronologique », le Modèle de Compression suppose que le projet correspond à une succession d'étapes prévisibles et contrôlables, qui peuvent être planifiées a priori. De ce point de vue, tout événement est une vécu comme une interruption à minimiser, qui ne doit pas interférer sur ce qui a été prévu. Partant également du postulat taylorien suivant lequel le temps est une ressource rare, il tente d'accélérer le tempo de travail de l'équipe projet en réduisant la durée des étapes et des enchaînements entre elles. Son hypothèse fondamentale est que l'initiative technologique devient un levier stratégique pour faire face à une concurrence toujours plus sévère, et que la gestion de projet doit proposer des techniques de gestion des délais rationnelles, fiables et claires pour raccourcir les délais [iv].

Cependant, des risques sont pris à partir du moment où cette démarche est poussée à l'extrême. Dès 1990, un responsable de Siemens dénonce le «piège de l'accélération » dans lequel les entreprises risquent alors de tomber (von Braun, 1990). Ces risques ont été mis en évidence par les tenants d'un temps socialement construit. En effet, parce que la trajectoire d'un processus reste toujours du domaine du probable, il est difficile d'anticiper a priori le déroulement d'un projet. De ce fait, une démarche extrême peut conduire à négliger certaines étapes lors de la planification pour réduire les délais, au détriment de la qualité finale du projet (Gupta et Wilemon, 1990). De plus, les acteurs donnent un sens au planning au cours de leurs interactions sociales. Or, lorsqu'une limite temporelle restreinte est imposée à l'équipe projet, l'objectif est de la mobiliser autour de l'impératif de délai. Cependant, une pression temporelle excessive peut susciter de fortes réactions émotionnelles liées à l'anxiété (Blount et Janicik, 2001). Perlow (1999) a ainsi montré lors d'une enquête longitudinale que les pressions excessives qui étaient exercées sur une équipe affectée à un projet de software avaient créé un cercle vicieux : chaque échéance était perçue comme une situation de crise, les intervenants devenant focalisés sur sa résolution au détriment de toute planification.

2.2. LA THEORIE DE L'EQUILIBRE PONCTUE : UNE APPROCHE EVENEMENTIELLE

Dans le champ de la stratégie, l'une des controverses majeures dans les années quatre-vingts a porté sur la capacité d'adaptation des entreprises et a fortiori sur l'impact des choix

stratégiques sur leur performance : les managers peuvent-ils influencer le devenir de leur organisation, ou est-elle simplement sélectionnée par son environnement ? Progressivement, ce débat s'est déplacé vers la question de savoir comment une organisation peut être gouvernée avec succès lorsque son environnement fluctue. Dans ce contexte s'est développée la Théorie de l'Equilibre Ponctué (Romanelli et Tushman, 1994) qui suppose que toute organisation alterne les deux types de comportements d'inertie et de stabilité. Elle traverse de relativement longues périodes de stabilité, pendant lesquelles les changements se limitent à de simples ajustements incrémentaux destinés à consolider les orientations stratégiques qui ont été choisies. Cette situation est ponctuée par des périodes courtes de changement radical, qui mettent en cause le déroulement établi des activités et servent de base pour construire de nouvelles périodes d'équilibre [v].

Dans le champ du management de projet, Gersick va favoriser la diffusion de cette approche du changement, qui va devenir dominante au cours des années quatre-vingts dix dans le cercle académique. En 1988, elle publie notamment les résultats inattendus (confirmés par une recherche expérimentale parue en 1989) d'une série d'études de cas longitudinales auprès de huit groupes assignés à une tâche. Pour les interpréter, elle choisit de se référer à la Théorie de l'Equilibre Ponctué. Elle a en effet observé que chaque groupe avait tendance à choisir sa propre démarche pour réaliser sa tâche puis à la conserver pendant une " période d'inertie ". Dès le départ, il définissait les principaux paramètres de la situation très rapidement et posait des hypothèses simplificatrices sur les actions à entreprendre pour réaliser leur mission. Le milieu du temps qui lui était assigné représentait une période de transition, pendant laquelle l'équipe redéfinissait la tâche à réaliser ou modifiait son plan de travail. A ce moment, tous les intervenants prenaient conscience qu'il fallait avancer pour finir la tâche dans les temps impartis. Pour faire de meilleurs choix, les équipes avaient tendance à consulter des acteurs extérieurs avant de prendre leur décision. Si cette transition réussissait, elles se basaient ensuite sur les plans qu'elles avaient établis au cours de cette transition pour mener à bien leur mission, s'engageant de ce fait dans une seconde période « d'inertie ».

Les travaux de Gersick (1988, 1989) sont les premiers à avoir proposé une grille de lecture conceptuelle pour comprendre le rôle du temps dans le processus de travail d'une équipe projet. La lecture séquentielle du temps est présente : à l'instar du Modèle de Compression, Gersick suppose que la planification de l'action et l'évitement de l'incertitude sont les clés du succès de l'innovation. Cependant, elle la complète par une lecture événementielle : le travail de l'équipe projet est planifié, mais il peut évoluer lors de révolutions ponctuelles (les

« transitions »). Elle assimile ainsi les épisodes de changement à des processus spasmodiques, des particules associées à une vision élastique du temps. Suivant la logique d'une lecture événementielle, Gersick se concentre sur l'étude des changements de tempo : elle montre que, consciemment ou non, l'équipe a tendance à sélectionner un jalon heuristique, en général en milieu de projet, et à s'en servir comme signal d'alarme pour s'assurer qu'elle réussira à respecter son échéance (Gersick, 1994). Il s'agit d'une occasion socialement significative : la mobilisation de l'équipe projet, et, au-delà, de son réseau relationnel, joue alors un rôle particulièrement important en raison de l'élasticité du temps perçu par les intervenants : à des moments clés, l'approche d'une échéance conduit à accélérer et à intensifier les efforts produits.

En s'inspirant de ces travaux, des chercheurs ont commencé à développer des modèles d'analyse de la dynamique d'une équipe (Marks et al., 2001 ; Jehn et Mannix, 2001). Cependant, leurs conclusions sont fondées sur l'étude de projets simples, de courte durée, qui peuvent être aisément l'objet d'une planification. Dans le cas d'un projet plus complexe ou d'un contexte plus turbulent, les limites d'une pression temporelle excessive ont déjà été soulignées. De plus, les recherches sur le temps événementiel montrent que les décisions qui sont prises ne sont pas forcément efficaces : face à une crise, les intervenants risquent de moins communiquer pour accélérer leur rythme de travail au détriment de la qualité obtenue (Mc Grath et Kelly, 1986). Enfin, l'hypothèse selon laquelle un projet repose sur une structure stable, même si elle évolue lors de révolutions ponctuelles, est soumise à controverses. En réduisant les processus à des particules de temps, cette approche reste paradoxalement très statique (Eisenhardt et Tabrizi, 1995).

2.3. IMPROVISATION ORGANISATIONNELLE : SPIRALES ET CYCLES TEMPORELS

L'Improvisation Organisationnelle est un courant de recherche émergent, initialement fondé sur l'application de la métaphore de l'orchestre de Jazz pour comprendre le fonctionnement des organisations (Cunha et al., 1999). Si le terme d'improvisation paraît provocateur dans le champ du management stratégique comme de la gestion de projet, il s'agit pourtant d'une notion proche du projet, qui ne dissocie pas la conception de l'action. La plupart des auteurs s'accordent ainsi pour définir l'improvisation organisationnelle comme un rapprochement dans le temps entre la planification et l'implémentation. Suivant une telle démarche, la stratégie d'une entreprise peut être par moments élaborée par des améliorations incrémentales ou en

créant des opportunités. Si l'intention stratégique permet de se focaliser sur une réalité à venir, les dirigeants renoncent à construire un plan stratégique supposé immuable pour détailler comment ils vont s'y prendre (Perry, 1991).

Dans des situations de travail en équipe, qui supposent une collaboration entre acteurs, et a fortiori dans le cas de projets innovants qui reposent sur un haut niveau de créativité et d'autonomie, l'improvisation organisationnelle devient particulièrement appropriée (Kamoche et al., 2002). Elle n'est pas alors synonyme d'action sans conception, mais signifie que l'équipe est capable de continuer à accomplir sa tâche, de rétablir et conserver un rythme de travail, même lorsque le contexte change. Une contrainte de temps importante ou un contexte turbulent conduit celle-ci à improviser (Miner et al., 2001). Ce modèle met l'accent sur les cycles, les spirales temporelles et les règles qui caractérisent un lecture du temps par flux :

- **Projet et cycles temporels**. La dynamique de l'innovation peut reposer sur des petits changements (Eisenhardt et Tabrizi, 1995) continus, évolutifs et cumulatifs (Weick, 1999a). Il s'agit donc d'une lecture plus cyclique du temps reposant sur un changement incrémental, une innovation continue et une démarche d'expérimentation (Kamoche et al., 2002) plutôt que sur des changements radicaux par équilibre ponctué (George, 2000).
- **Spirales temporelles et tempo du projet**. Pour Hatch (1999), chaque projet a un tempo spécifique. L'enjeu de l'improvisation n'est pas de raccourcir le délai d'un projet en augmentant le tempo (Modèle de Compression) ni de changer de tempo en cours de projet (Théorie de l'Equilibre Ponctué), mais de renforcer l'intensité de l'implication des acteurs tout en respectant le tempo du projet. A l'instar de l'approche par flux, Hatch s'intéresse donc tout particulièrement à l'étude du tempo du projet. Les recherches sur le temps organisationnel montrent également que les spirales d'engagement de l'équipe constituent des occasions d'expérimenter et d'entraîner le projet vers un nouveau cycle.
- **Des règles pour se synchroniser**. Ce courant propose de définir une " structure minimale ", autrement dit des contraintes limitées de façon à concilier les enjeux d'inventivité et de coordination de l'équipe projet (Kamoche et Cunha, 2001). Une enquête réalisée par Brown et Eisenhardt (2002) dans l'industrie informatique tend ainsi à montrer que les entreprises sont plus performantes si elles définissent clairement les responsabilités et les étapes cruciales du projet et si elles stimulent la communication (parmi les intervenants, avec d'autres équipes projets…). Suivant les recherches sur le temps organisationnel, ces règles de travail permettent aux intervenants de se coordonner et de se synchroniser.

Le courant de l'Improvisation Organisationnelle constitue une approche novatrice, qui donne à l'équipe projet des clés pour intégrer une lecture plus cyclique du temps. Certains auteurs sont allés jusqu'à mettre en cause la notion de planification : la description séquentielle d'un projet est jugée insuffisante (Eisenhardt et Tabrizi, 1995), le caractère linéaire du processus d'innovation correspondant plus à une rationalisation a posteriori qu'aux pratiques (Kamoche et Cunha, 2001). En outre, ils ont dénoncé l'approche de Gersick, jugée trop événementielle : il s'agit pour eux d'une lecture lewinienne du changement, qui est intentionnel mais généré par l'incapacité de l'organisation de s'adapter en dehors de brutales étapes de transition. Pourtant, la gestion de projet ne peut pas reposer sur une démarche systématique d'improvisation organisationnelle, dans la mesure où les échecs sont fréquents. Si l'improvisation est générée par l'inconnu, elle peut en effet créer elle-même de la complexité (Cunha, Cunha et Kamoche, 2001). L'équipe projet ne maîtrise pas les conséquences des actions qui sont entreprises et peut échouer dans cette démarche. Par exemple, un projet de nouveau produit peut prendre un retard considérable si l'équipe projet prend trop de temps pour le concevoir, parce qu'elle attend toujours plus d'investigations complémentaires avant de prendre les décisions clés et de démarrer l'implémentation.

3. PROPOSITION D'UNE METHODE DE MANAGEMENT

L'objectif de cette partie est de proposer une base conceptuelle à partir de laquelle il sera possible de mieux comprendre la dynamique d'une équipe projet. Plutôt que de privilégier une lecture temporelle, elle a pour objet de proposer une grille d'analyse qui prend en compte les différents types de structuration temporelle auxquels elle est confrontée. A partir d'une revue de la littérature, notre objectif est de proposer une typologie d'improvisations organisationnelles pour analyser les structures temporelles qu'elles supposent, puis une série de méthodes de management pour soutenir la dynamique de l'équipe projet.

3.1. LECTURES DU TEMPS ET FORMES D'IMPROVISATION ORGANISATIONNELLE

Chacun des paradigmes qui a été présenté dans la partie précédente a tendance à privilégier implicitement une lecture du temps, ce qui le conduit à adopter un point de vue spécifique, concentré sur l'un des aspects du travail de l'équipe projet. Par exemple, la transition mise en évidence par Gersick peut être vue comme la phase décisive de verrouillage du projet, au cours de laquelle les décisions clés sont prises (Midler, 1998 ; Picq, 1999). L'auteur étudie

alors la méthode qui est mobilisée par l'équipe pour faire face à cette situation. Cependant, plutôt que de choisir parmi différentes lectures du temps, la dynamique de l'équipe projet peut être vue comme une situation de gestion en tension entre le planning, des événements et des situations d'expérimentation, en fonction des caractéristiques du projet. Comme le montrent Aurégan et Joffre (2002), cette capacité à composer avec différentes temporalités constitue à l'heure actuelle l'une des conditions de réussite d'un projet [vi].

Tableau 3 : synthèse des lectures du temps qui sont privilégiées par chaque approche

	Approche fondée sur le chronologique	Approche plus événementielle	Approche plus centrée sur les flux
Stratégie d'innovation	Modèle de Compression : initiative technologique comme levier stratégique	Théorie de l'Equilibre Ponctué : l'organisation alterne inertie et stabilité	Improvisation Organisation-nelle : intention stratégique et améliorations incrémentales
Phénomènes étudiés	Séquences et processus : une succession d'étapes prévisibles	Petites particules de temps : le milieu du projet est un moment clé	Cycles : innovation continue, démarche d'expérimentation Spirales temporelles : spirales d'implication des intervenants
Management de l'équipe projet corresp.	Réduire la durée des étapes et des enchaînements entre séquences, recours à la concourrance	Redéfinition de la tâche à réaliser ou du plan de travail, avec l'aide d'acteurs externes	Créer une structure minimale, qui permet de respecter le tempo d'un cycle
Rythme	Mécanique : l'objectif est d'accélérer le rythme d'innovation	Ce jalon heuristique joue le rôle de signal d'alarme par rapports aux échéances (conduit à changer le tempo)	Chaque projet a un rythme spécifique, qui doit être respecté : permet de se synchroniser entre acteurs et avec un cycle de référence

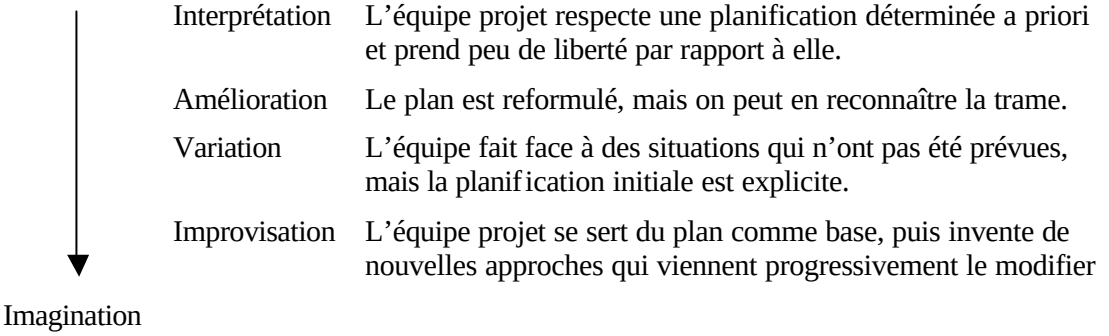
3.1.1. L'intégration de différentes temporalités

Récemment, certains chercheurs issus du courant de l'Improvisation Organisationnelle ont tenté de prendre en compte ces différentes temporalités en réaffirmant le rôle d'une planification suivant une lecture subjective du temps, et en introduisant l'idée suivant laquelle la transition mise en évidence par Gersick peut constituer une forme spécifique d'improvisation organisationnelle. La distinction de différents degrés d'improvisation, proposée par Weick (1998), permet d'intégrer ces différentes lectures du temps. Pour lui, il existe quatre gradations en fonction de l'importance de l'imagination nécessaire. Ce continuum va d'une action très planifiée (changement fondé sur l'interprétation) à une forte

improvisation (innovation radicale). Dans un contexte turbulent, l'expérimentation peut reposer intégralement sur l'improvisation organisationnelle : le contrôle et la planification deviennent impossibles, avec éventuellement des échéances très brèves.

Ce degré d'improvisation organisationnelle peut être plus ou moins important en fonction du moment du projet et de son degré d'incertitude. D'une part, la transition qu'identifie Gersick (1988) en milieu de projet s'apparente à une situation de forte improvisation organisationnelle (Weick, 1998), dans laquelle l'intensité de l'implication des membres de l'équipe altère particulièrement leur perception du temps (Hatch, 1999). D'autre part, si l'incertitude sur le projet est faible, une lecture du temps plus séquentielle peut suffire (Crossan et al., 2002). Dans le cadre d'une étude auprès des membres de 32 projets de développement de nouveaux produits dans 12 entreprises anglaises différentes, Mc Donough (1993) montre ainsi qu'un travail routinier correspond à un travail de développement plus rapide, donc peut davantage être associé à une démarche de compression. A contrario, l'accélération ne doit pas porter sur l'étape d'initialisation du projet, dans la mesure où elle repose sur une démarche d'invention ou de progrès technique, qui ne peut pas être planifiée (Rosenau, 1988).

Encadré 4 : Les degrés d'improvisation organisationnelle



Source : adapté de Weick (1998)

3.1.2. Proposition d'une typologie d'improvisations organisationnelles

Dans des situations incertaines, notre objectif est de mettre en évidence les différentes formes d'improvisation organisationnelle auxquelles l'équipe projet sera confrontée, puis d'analyser quelles lectures du temps doivent être mobilisées dans ces différentes configurations. En effet, l'Improvisation Organisationnelle, courant de recherche récent, n'a pas encore une approche conceptuelle stabilisée et des termes tels que l'expérimentation ou l'action impromptue sont

souvent employés comme synonymes. La distinction de ces deux types d'activités improvisées, qu'il occulte largement, est pourtant riche en enseignements sur le contexte dans lequel les différentes lectures du temps peuvent être mobilisées.

- **L'action impromptue**. La plupart des recherches sur l'improvisation organisationnelle affirment qu'elle se produit au cours de l'action, et l'assimilent à une action impromptue. Ainsi, pour Crossan et Sorrenti (1996), elle correspond à des situations ad hoc, spontanées, qui apparaissent dans des situations de très forte pression temporelle. L'improvisation est comme toujours associée à des situations non prévues, inattendues, sans stipulations préalables (Weick, 1998). Dans ce cas, il faut agir immédiatement et avec les moyens du bord : l'équipe tente d'agir rapidement, avec les compétences et les ressources matérielles, cognitives et affectives qui sont immédiatement disponibles. Cette approche correspond à une démarche de bricolage, au cours de laquelle chacun re-combine ses expériences antérieures pour rechercher une solution incrémentale (Crossan et al., 2002). L'enquête de Nandhakumar et Jones (2001) sur le déroulement du travail d'une équipe affectée à un projet informatique montre qu'il est rythmé par des ajustements entre intervenants en fonction de situations ad hoc (problèmes techniques, appels téléphoniques, révision d'un prototype…).
- **L'expérimentation**. Lorsqu'un planning n'a pas donné tous les détails de l'implémentation du projet, l'équipe peut également être amenée à improviser (Moorman et Miner, 1998). Comme l'action impromptue, l'expérimentation est liée à l'imprévisible, dans un contexte plus fortement turbulent (Cunha et al., 2002). Mais elle conduit à créer de nouvelles situations puis à évaluer les résultats de son action, dans un contexte spécifique et sur une brève période de temps. Dans ce contexte, la simultanéité de l'action et de la conception (action impromptue) n'est qu'une première étape (Miner et al., 2001). De plus, c'est délibérément que l'équipe créée une approche novatrice, à l'aide de tentatives répétées, de tests sous contrôle, suivant une logique d'essais erreurs ou d'expérimentation. Cette approche plutôt cyclique a été mise en avant par la Sociologie de l'Innovation dès les années quatre-vingts pour comprendre le déroulement de projets innovants. Akrich, Callon et Latour (1988a, 1988b) montrent ainsi que l'innovation se transforme progressivement, à travers une série d'épreuves qui la confrontent aux savoirs théoriques, aux savoir-faire et aux utilisateurs potentiels. Chacune de ces « épreuves » devient ici une occasion d'expérimenter et d'entraîner le projet vers un nouveau cycle d'innovation.

A première vue, l'action impromptue semble davantage relever d'une approche événementielle (il s'agit de gérer une urgence) que l'expérimentation qui laisse également une large place au temps cyclique. Cependant, si l'action impromptue semble relever d'une lecture plus événementielle du temps, la compléter par une lecture cyclique peut être pertinent. En effet, dans un contexte modérément turbulent (Cunha et al., 2002), la spirale d'implication de l'équipe permet d'énoncer et explorer différentes interprétations sur la situation qui est rencontrée, ce qui accroît ses chances de réussite (Hatch, 1999). De plus, un projet ne peut pas reposer uniquement sur l'action impromptue dans la mesure où les échecs sont fréquents, et où ces situations de forte pression sont stressantes pour les intervenants. Lorsqu'elle fait excessivement confiance dans l'action impromptue, l'équipe peut également être prise dans un «piège d'opportunité » : au fil du temps, elle finit alors par perdre de vue son objectif initial à force de privilégier l'amélioration improvisée d'aspects spécifiques (Miner et al., 2001). Pour éviter ces dérapages, il s'agit de rechercher des méthodes de management qui laissent une place à la planification, au même titre qu'aux autres structures temporelles, dans un contexte de forte incertitude où l'improvisation organisationnelle devient importante.

3.2. IMPLICATIONS : COMMENT SOUTENIR LA DYNAMIQUE DE L'EQUIPE PROJET ?

Pour soutenir la dynamique de l'équipe projet, nous proposons quatre pistes de réflexion à partir du courant de l'Improvisation Organisationnelle, mais aussi de la littérature récente sur le management des équipes projets et de l'analyse qui précède sur le rôle du temps. Chaque proposition devra être approfondie dans le cadre de recherches ultérieures plus systématiques pour comprendre cette dynamique. L'objectif final étant de découvrir de nouveaux outils de management par le biais d'une enquête terrain approfondie et qualitative, il s'agit donc de pistes de recherche qui seront ultérieurement modifiées, améliorées et complétées [vii].

- **Quel est le statut de la planification ?**

  Parce que la trajectoire d'un processus est toujours incertaine, les recherches sur le temps organisationnel montrent que les plans d'un projet doivent être périodiquement reformulés et que son déroulement suppose plusieurs tentatives et itérations (Whipp, 1994). En situation incertaine, l'équipe projet peut ainsi re-projeter régulièrement le planning à terminaison pour prendre en compte ce qui n'a pas été anticipé sans entraîner de dérive (Jolivet, 2003). De plus, cette re-projection peut avoir lieu lors des dates cruciales du projet pour ré-entraîner le projet sur un cycle de référence. Dans certains cas,

l'improvisation organisationnelle peut également être anticipée : il est possible de prévoir des périodes du projet au cours desquelles une démarche expérimentale sera privilégiée (Miner et al., 2001). De même, les travaux de Gersick montrent que le stade de verrouillage du projet peut être anticipé sans que les solutions à retenir ne soient prévues (en milieu de projet), plutôt que négligé puis vécu comme une situation d'urgence qu'il faut traiter avec les moyens du bord sous peine de prendre du retard au cours du projet.

- **Comment renforcer la capacité d'anticipation de l'équipe ?**

  La construction d'une base de connaissances organisationnelles (« mémorisation organisationnelle ») (Girod-Séville, 1996) peut renforcer la capacité d'anticipation de l'équipe projet. Notamment, l'expérience joue un rôle déterminant parce qu'elle permet d'acquérir une compréhension plus riche des situations qui sont rencontrées et détermine le répertoire des possibles (Ciborra, 1999). La mémoire des expériences passées stimule la capacité d'anticipation de l'équipe (Hatch, 1999) car il est alors possible d'avoir plus facilement accès d'une façon rétrospective à un ensemble plus large de ressources (Weick, 1998). Les méthodes classiques de bilan de projet (rapport final, croisements d'expériences) favorisent cette démarche, mais elles ont pour inconvénient de prendre du temps. Elles risquent aussi de devenir contraignantes si elles limitent le nombre des options qui sont envisagées (Moorman et Miner, 1998). A partir de ce constat, Moorman et Miner (1998) proposent de renforcer les interactions entre intervenants pour qu'ils confrontent plus facilement et rapidement leurs expériences, démarche qui revient à promouvoir la création de spirales d'implication de l'équipe. Pour créer des conditions favorables, les équipes projet peuvent être composées de personnes ayant déjà participé à des projets d'une façon isolée, mais n'ayant jamais eu l'occasion de travailler ensemble (Bourgeon, 2000). La mémoire doit être mobilisée par l'équipe pour ouvrir le champ des possibles et pour éviter de re-découvrir des solutions qui avaient déjà été recherchées, tout en polarisant les débats sur les nouveaux aspects du projet et sur son contexte.

- **Comment créer des routines d'improvisation ?**

  Bien que peu d'auteurs envisagent cette voie, il apparaît que l'action impromptue peut être institutionnalisée. Cette réponse permet aux intervenants d'éviter d'être confrontés systématiquement à la forte pression temporelle et au hasard qui caractérisent l'action impromptue et de se coordonner plus facilement. Pour routiniser l'improvisation organisationnelle, une voie consiste à créer une structure collatérale, qui constitue pour les

intervenants un espace de travail privilégié où ils peuvent se réunir et se coordonner face à une situation impromptue (Cunha et al., 1999). Par exemple, Nokia recourt à des « systèmes de prévention de l'urgence », des forums de discussion et de partage d'expérience pour faire face à différentes questions relatives au projet, notamment les problèmes rencontrés (Linkvist et al., 1998). Par ailleurs, pour que l'équipe parvienne à synchroniser ses activités de façon à ce que les intervenants ne soient pas constamment interrompus, Perlow (1999) propose de réserver dans chaque journée de travail une période consacrée aux interactions entre intervenants, et de laisser chacun le reste du temps se concentrer sur sa propre mission.

- **Comment promouvoir l'expérimentation ?**

  Le courant de l'Improvisation Organisationnelle propose de construire une culture d'expérimentation, qui a pour rôle de promouvoir l'action et l'expérimentation comme moyens de compréhension et d'appréhension de la réalité, y compris en situation d'urgence (Cunha et al., 1999). L'équipe s'appuie alors sur l'examen d'options flexibles pour prendre connaissance et tirer parti des opportunités qui se présentent (Eisenhardt et Tabrizi, 1995). Dans cette configuration, les erreurs sont considérées comme de nouvelles opportunités d'exploration, et non comme un risque en termes de performance (Hatch, 1999 ; Weick, 1999b), à partir du moment où elles ne sont pas le produit de la paresse ou de la distraction d'une personne. Il s'agit de reconnaître son mérite lorsqu'elle a fait un effort important, sincère, et s'est engagée pour faire de l'improvisation organisationnelle, mais a échoué dans cette démarche (Weick, 1995). Weick (1999b) parle "d'esthétique de l'imperfection" pour qualifier ces situations spontanées et / ou créatives. Cette approche revient à mettre en cause le temps chronologique pour préconiser une lecture plus subjective : plutôt que de chercher à minimiser tout événement non planifié en surveillant si les plans initiaux sont respectés ou non, il s'agit d'évaluer rétrospectivement les interactions sociales, compte tenu des moyens faillibles dont l'équipe a disposé à un moment donné, et de ses contraintes de temps.

Conclusion

Si l'objectif final des tenants de l'Improvisation Organisationnelle est de rechercher des outils de management pour tirer parti de l'improvisation, ce courant reste émergent. Dans le champ du management de projet, des enquêtes de terrain commencent à être proposées pour mieux comprendre ce processus (Moorman et Miner, 1998 ; Miner et al., 2001 ; Cunha et al., 2001). Elles restent encore rares, fondées sur des approches exploratoires et non cumulatives, mais proposent une lecture novatrice. Dans cette situation, ce courant a construit une base conceptuelle à partir de laquelle il est possible d'intégrer les différentes temporalités qui peuvent être mises en scène au cours d'un projet : le temps d'une forme de planification qui permet d'éviter les dérives sans devenir pour autant un carcan, le temps de l'événement parce que l'inattendu et la surprise sont inévitables lorsqu'une équipe travaille sur un projet novateur, mais aussi le temps des cycles et des spirales sur lequel reposent l'expérimentation et la logique d'amélioration en continu qui, bien souvent, le caractérise.

Pour prolonger cette réflexion, seule une enquête de terrain, par étude de cas longitudinale serait susceptible de mettre en évidence comment les différents intervenants mettent en scène et confrontent leurs structures temporelles au fil d'un projet. Parce qu'une forte incertitude conduit fortement à poser la question de la pluralité de ses temporalités, l'étude d'un projet novateur mais d'une durée limitée (par exemple, une nouvelle prestation de service) pourrait être privilégiée. Deux designs méthodologiques sont possibles pour comprendre ce terrain. Le premier reviendrait à observer d'une façon systématique un projet pendant toute sa durée (assister à toutes les réunions de l'équipe projet, observer le travail d'intervenants pendant plusieurs journées…). Le second consisterait à explorer une série de projets à différents stades d'avancement, avec une perspective de comparaison inter-sites. L'objectif ultime est de mieux comprendre comment les membres d'une équipe projet peuvent combiner différentes structures temporelles en fonction des moments et des caractéristiques du projet, et de proposer des méthodes novatrices de management.

Bibliographie

Akrich, M., Callon, M. & Latour, B. (1988a), " A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : l'art de l'intéressement ", Annales des Mines, Série *Gérer et comprendre*, juin, 4-17.

Akrich, M., Callon, M. & Latour, B. (1988b), " A quoi tient le succès des innovations. Deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole ", Annales des Mines, Série *Gérer et comprendre*, septembre, 4-17.

Ancona, D.G. & Chong, C.-L. (1996), " Entrainment : Pace, Cycle and Rhythm in Organizational Behavior ", *Research in Organizational Behavior*, 18, 251-284.

Ancona, D.G., Goodman, P.S., Lawrence, B.S. & Tushman, M.L. (2001), "Time : a New Research Lens ", *Academy of Management Review*, 26, 4, 645-663.

Ancona, D.G., Okhuysen, G.A. & Perlow, L.A. (2001), " Taking Time to Integrate Temporal Research ", *Academy of Management Review*, 26, 4, 512-529.

Argyris, Ch. & Schön, D. (1978), *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley Publishing Cie, Reading.

Aurégan, P. (1996), *L'influence des attributs temporels sur les perceptions et les comportements du dirigeant d'entreprise*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion soutenue à l'IAE de Caen le 20 décembre.

Aurégan, P. et Joffre, P. (2002), « Le projet au cœur de la stratégie », *L'Expansion Management Review*, n° 104, mars.

Blount, S. & Janicik, G.A. (2001), " When Plans Change : Examining How People Evaluate Timing Changes in Work Organizations", *Academy of Management Review*, 26, 4, 566-585.

Bluedorn, A.C. & Denhardt, R.B. (1988), "Time and organizations ", *Journal of Management*, 14, 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 ", *Academy of Management Executive*, 6, 4, 17-26.

Boddy, D. (2002), *Managing Projects – Building and Leading the Team*, Prentice Hall, Londres.

Bourgeon, L. (2000), "Logique de constitution des équipes projet et apprentissage organisationnel : Le cas des projets de R&D ", *communication aux XVè Journées Nationales des IAE*, 6-8 septembre, Bayonne-Biarritz.

Boyer, L. & Bureau, R. (1999), *Le temps en 350 citations – D'Aristote à Oscar Wilde*, Editions d'Organisation, Paris.

Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. (2002), " The Art of Continuous Change : Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations ", in *Organizational Improvisation*, s.d. K. Kamoche, M.P. Cunha et J.V. Cunha, Routledge, Londres, 229-261.

Butler, R. (1995), " Time in Organizations : Its Experience, Explanations and Effects ", *Organization Studies*, 16, 6, 925-950.

Ciborra, C.U. (1999), " Notes on Improvisation and Time in Organisations ", *Accounting, Management & Information Technology*, 9, 77-94.

Crossan, M. & Sorrenti, M. (1996), "Making Sense of Improvisation ", *Advances in Strategic Management*, 14, 155-180.

Crossan, M., Cunha, J.V., Cunha, M.P. & Vera, D. (2002), "Time and Organizational Improvisation", *Working Paper* n° 431, Université Nova Economica, Lisbonne.

Cunha, M.P., Cunha, J.V. & Kamoche, K.N. (1999), " Organizational Improvisation : What, When, How and Why ? ", *International Journal Of Management Reviews*, 1, 299-341.

Dameron, S. (2002), " Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation ", in *Perspectives en management stratégique*, s.d. I. Dostaler, H. Laroche & O. Boiral, édition EMS, Paris.

Dougherty, D. (1996), " Organizing for Innovation ", in *Handbook of Organizational Studies*, s.d. R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord, Sage, Londres, 424-439.

Eisenhardt, K.M. & Tabrizi, B.N. (1995), "Accelerating Adaptive Processes : Product Innovation in the Global Computer Industry ", *Administrative Science Quarterly*, 40, 84-110.

Garvin, D.A. (1998), " The Processes of Organization and Management ", *Sloan Management Review*, summer.

George, J.M. (2000), " The Role of Time in Theory and Theory Building ", *Journal of Management*, july.

Gersick, C.J.G. (1994), "Pacing Strategic Change : The Case of a New Venture", *Academy of Management Journal*, 37, 1.

Gersik, C.J.G. (1988), "Marking Time : Predictable Transitions in Task Groups ", *Academy of Management Journal*, 32, 2, 274-309.

Gersik, C.J.G. (1989), «Time and Transition in Work Teams : Toward a New Model of Group Development », *Academy of Management Journal*, 31, 2, 9-41.

Girod-Séville, M. (1996), *La mémoire des organisations*, L'Harmattan, coll. Logiques de gestion, Paris.

Gupta, A.K. & Wilemon, D.L. (1990), "Accelerating the Development of Technology-Based New Products", *California Management Review*, hiver, 25-44.

Hassard, J. (1991), " Aspects of Time in Organization ", *Human Relations*, 44, 2, 105-125.

Hatch, M.J. (1999), " Exploring the Empty Spaces of Organizing : How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure ", *Organization Studies*, 20, 75-100.

Jehn, K.A & Mannix, E.A. (2001), "The Dynamic Nature of Conflict : a Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", *Academy of Management Journal*, 44, 2, 238-251.

Jolivet, F. (2003), *Vade mecum : Manager l'entreprise par projets – Les métarègles du management par projet*, Editions Management et Société, Colombelles.

Kamoche, K.N. & Cunha, M.P. (2001), " Minimal Structures : From Jazz Improvisation to Product Innovation ", *Organizational Studies*, 22, 5.

Kamoche, K.N., Cunha, M.P. & Cunha, J.V. (2002), " Introduction and Overview ", in *Organizational Improvisation*, s.d. K.N. Kamoche, M.P. Cunha & J.V. Cunha, Routledge, Londres, 1-13.

Linkvist, L., Soderlud, J. & Tell, F. (1998), " Managing Product Development Projects : On the Significance of Fountains and Deadlines ", *Organization Studies*, 16, 6, 931-951.

Loilier, T. et Tellier, A. (1999), *Gestion de l'innovation*, Editions Management Société, coll. Les essentiels de la gestion, Caen.

Lovelace, K., Shapiro, D.L. & Weingart, L.R. (2001), "Maximizing Cross-Functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence : a Conflict Communication Perspective ", *Academy of Management Journal*, 44, 4, 779-793.

Marks, M.A., Mahieu, J.E. & Zaccaro, S.J. (2001), " A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team processes ", *Academy of Management Review*, 26, 3, 356-376.

Mc Grath, J.E. & Kelly, J.R. (1986), *Time and Human Interaction – Toward a Social Psychology of Time*, The Guilford Press, New York.

Mc Grath, J.E. & Rotchford, N.L. (1983), " Time and Behavior in Organizations ", *Research in Organizational Behavior*, 5, 57-101.

Mc Grath, J.E. (1990), " Time Matters in Groups ", in *Intellectual Teamwork : Social and Technological Foundations of Cooperative Work*, s.d. J. Galagher, Kraut R.E. & Egido C., Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, 23-61.

Midler C. (1998), *L'auto qui n'existait pas – Management des projets et transformation de l'entreprise*, Dunod.

Midler, C. (1993), " L'acteur projet : situations, missions, moyens ", in *Pilotages de projet et entreprises – Diversité et convergences*, s.d. V. Giard & C. Midler, Economica, Paris, 81-99.

Millson, M.R., Raj, S.P. & Wilemon, D. (1992), « A Survey of Major Approaches for Accelerating New Product Development », *Journal of Product Innovation Management*, 9, 53-69.

Miner, A.S., Bassof, P. & Moorman, C. (2001), " Organizational Improvisation and Learning : A field Study ", *Administrative Science Quarterly*, juin 2001.

Monge, P.R. (1990), " Theoretical and Analytical Issues in Studying Organizational Processes ", *Organization Science*, 1, 4, 406-430.

Moorman, C. & Miner, A.S. (1998), " The Convergence of Planning and Execution : Improvisation in New Product Development ", *Journal of Marketing*, 62, 1-20.

Moreland, R.L. & Levine, J.M. (1988), " Group Dynamics Over Time : Development and Socialization in Small Groups ", in *The social Psychology of Time*, s.d. Mc Grath, Sage, Londres, 151-181.

Mosakowski, E. & Earley, P.C. (2000), " A Selective Review of Time Assumptions in Strategy Research", *Academy of Management Review*, 25, 4, 796-812.

Nandhakumar, J. & Jones, M. (2001), " Accounting for Time : Managing Time in Project-Based Teamworking ", *Accounting, Organizations and Society*, 26, 193-214.

Orlikowski, W.J. & Yates, J.A. (2002), " It's About Time : Temporal Structuring in Organizations ", *Organization Science*, 13, 6, 684-700.

Perlow, L.A. (1999), " The Time Famine : Toward a Sociology of Work Time ", *Administrative Science Quarterly*, march.

Perry, L.T. (1991), "Strategic Improvising : How to Formulate and Implement Competitive Strategies in Concert", *Organizational Dynamics*, 19, 51-64.

Peterson, M.F. (1998), " Embedded Organizational Events : The Units of Process in Organization Science ", *Organization Science*, 9, 1, 16-33.

Pettigrew, A.M. (1997), " What is a Processual Analysis ? ", *Scandinavian Journal of Management*, 13, 4, 337-348.

Picq, T. (1999), " Manager une équipe projet ", in *Management d'équipe – Concepts et pratiques*, s.d. M. Petit, Dunod.

Romanelli, E. & Tushman, M.L. (1994), " Organization Transformation as Punctuated Equilibrium : An Empirical Test ", *Academy of Management Journal*, 37, 5, 11-41.

Rosenau (1988), "Speeding your Product to Market", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 5, n° 2, 23-36.

Von Braun, C.-F. (1990), “The Acceleration Trap”, *Sloan Management Review*, 32, 1, 49-58.

Waller, M.J., Conte, J.M., Gibson, C.B. (2001), " The effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance " , *Academy of Management Review*, 26, 4, 586-600.

Weick, K.E. (1995), «Creativity and the Aesthetic of Imperfection », in *Creative Action in Organizations : Ivory Tower Vision and Real World Voices,* s.d. C.M. Ford et D.A. Gioia, Sage, Londres.

Weick, K.E. (1998), " Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis ", *Organization Science*, 9, 543-555.

Weick, K.E. (1999a), " Organizational Change and Development ", *Annual Review of Psychology*, janvier.

Weick, K.E. (1999b), " The Aesthetic of Imperfection in Orchestras and Organizations ", *Readings in Organization Science*, 541-563.

Weingart, L.R. (1997), " How Did They Do That ? The Ways and Means of Studying Group Process ", *Research in Organizational Behavior*, 19, 189-239.

Whipp, R. (1994), " A Time to Be Concerned : A Position Paper on Time and Management ", *Time and Society,* 31, 1, 99-116.

---

[i] L’auteur tient à remercier Luc Boyer et Laurent Pujol pour leur relecture d’une version antérieure de cet article. Par leurs suggestions constructives, les évaluateurs anonymes ont également contribué d’une façon significative à son amélioration.

[ii] E. Witte (1972), " Field Research on Complex Decision Making Processes – The Phase Theorem ", *International Studies of Management and Organization*, vol. 2, pp. 156-182, cité par Garvin (1998).

[iii] Une illustration classique est le " paradoxe des jumeaux " (cité par Boyer et Bureau, 1999) : soit deux frères jumeaux, si l'un part dans l'espace pratiquement à la vitesse de la lumière, lorsqu'il reviendra son frère resté sur terre sera beaucoup plus âgé.

[iv] La plupart des auteurs mettent en avant le modèle économique de la société Mc Kinsey, suivant lequel des produits de haute technologie qui arrivent 6 mois en retard sur le marché mais respectent le budget ont une rentabilité réduite de 33% sur une période de cinq ans, mais que ceux qui respectent les délais en dépassant le budget de 50% n’entraînent une réduction de rentabilité que de 4% (cité par Millson, Raj et Wilemon, 1992).

[v] Ce changement peut être le produit d’une situation de crise, auquel cas l’organisation peut être amenée à changer de dirigeant s’il n’est pas capable d’adapter sa stratégie, mais il peut s’agir d’une démarche proactive de la direction pour tenter d’initier un changement stratégique avant qu’une crise ne survienne (Gersick, 1994).

[vi] Au niveau stratégique, le dirigeant trop centré vers le très court terme risque de s’épuiser à répondre aux sollicitations de marchés imprévisibles et véloces. Trop centré sur sa vision, il risque de voir ses projets en rester au stade du rêve ou se transformer en myopie stratégique (Aurégan et Joffre, 2002).

[vii] Compte tenu du caractère émergent des recherches sur le temps en management des équipes et des carences d’enquêtes terrain qui ont trait à l’improvisation organisationnelle, cette recherche conserve un caractère exploratoire. Dans la mesure où l’objectif est de découvrir des méthodes de management, il ne s’agit pas de proposer un modèle à tester suivant une démarche hypothético-déductive mais de proposer des pistes de recherche, des concepts et une problématique qui constitueront les bases initiales d’une enquête de terrain.