



La gestion du temps mise en question

Etude de deux projets aux côtés des consultants

Corentin CURCHOD

Doctorant

C.R.G, Ecole Polytechnique, 1 rue Descartes, 75005 Paris

Tél : 01 55 55 83 19 – Fax : 01 55 55 84 44

E-mail : curchod@poly.polytechnique.fr

Fabien SERAIDARIAN

Doctorant

C.R.G, Ecole Polytechnique, 1 rue Descartes, 75005 Paris

Tél : 01 55 55 83 19 - Fax : 01 55 55 84 44

E-mail : seraidar@poly.polytechnique.fr

Résumé

Dans le présent article, nous nous interrogeons sur les rapports entre le temps construit, c'est-à-dire mis en forme et géré par des plannings, et le temps vécu par les individus dans les organisations, autrement dit le temps du travail quotidien des acteurs soumis à l'imprévu. Pour cela, nous nous appuyons sur le récit et l'analyse de deux expériences réelles de gestion de projet aux côtés de cabinets de conseils. Nous avons pour ambition de comprendre pourquoi les organisations concentrent tant d'énergie à construire le temps alors que le temps vécu échappe toujours aux démarches de planification, et comment elles réagissent face aux dérapages inévitables entre temps vécu et construit. Nous aboutissons à quatre résultats. Tout d'abord, le planning, apparemment rigide, s'avère en fait malléable, et sert à de nombreuses fonctions au-delà de l'organisation du temps. De plus, face à des dérapages temporels prévisibles, les réactions conduisent à contraindre encore plus l'action à se conformer au temps construit. Ensuite, la difficulté à articuler le temps construit et le temps vécu semble s'expliquer par la capacité des acteurs à manipuler le construit en fonction de leurs intérêts. Enfin, en corrélation avec les dérapages temporels, les contours mêmes du périmètre du projet sont mouvants et difficiles à identifier au cours du temps. La gestion du temps consistant à articuler temps construit et temps vécu apparaît donc très insatisfaisante. Mais, dans les organisations, il semble aussi difficile de se passer d'un « planning ». Nous proposons finalement de résoudre l'opposition temps construit vs. temps vécu par une révision de la référence au temps inscrite dans les plannings. Une première solution est de construire des plannings à granulométrie croissante, une seconde est de remettre en cause l'usage de la structure projet pour promouvoir un processus de coordination émergent.

Mots clés

Temps, projet, temps vécu, temps construit, planning



La gestion du temps mise en question

Etude de deux projets aux côtés des consultants

1. INTRODUCTION

Les acteurs dans les entreprises ne peuvent plus s'en passer : l'organisation par projet connaît un succès qui ne se dément pas et s'étend aux différentes facettes de la vie des organisations. Une des vertus des projets est de mettre en relation les acteurs, de coordonner leurs actions pour atteindre un objectif spécifié *a priori* dans les meilleurs délais. Qu'il s'agisse de projets à rentabilité contrôlée ou de projets à coûts contrôlés [Fray, *et al.* 1993], la gestion du temps est déterminante pour respecter les engagements pris. Pour chaque projet, certains acteurs ont la charge de mettre en scène le temps : les diagrammes de PERT, et autres techniques pour définir le chemin critique, représentent comment le temps se construit. Les acteurs du projet partagent alors une temporalité commune. Elle s'exprime par les jalons, les échéances qui viennent rythmer le projet et permettent d'évaluer l'avancement du processus engagé. Des consultants sont souvent mobilisés pour animer les projets, assurer le respect des délais et la qualité des prestations fournies par les différents acteurs impliqués.

Le succès de l'organisation par projet est remarquable dans le monde industriel, notamment pour développer de nouveaux procédés ou mettre sur le marché de nouveaux produits. En conséquence, les pratiques de gestion de projets ne cessent de s'améliorer : l'ingénierie concourante apparue à la fin des années 80 recouvre un ensemble de pratiques pour diminuer les délais de conception et de réalisation de nouveaux produits. L'organisation par projet s'est répandue à d'autres domaines non industriels : par exemple, la mise en place de systèmes d'information nécessite de mobiliser de nombreux acteurs et conduit à élaborer des projets complexes. La gestion du temps est également un enjeu important – en particulier, la mesure du temps passé sert à évaluer le coût du projet – mais les acteurs la maîtrisent mal : c'est ce que suggèrent les deux expériences de terrain présentées ici. Dans cet article, nous nous interrogeons sur les rapports entre le temps construit exprimant les intentions des concepteurs et le temps vécu par les acteurs assurant l'exécution des tâches dans les projets, à travers le récit et l'analyse de deux projets impliquant des cabinets de consultants.

Plus précisément, en utilisant un matériau riche d'observation participante sur deux terrains d'étude, nous avons pour ambition de comprendre pourquoi les organisations concentrent tant d'énergie à construire le temps alors que le temps vécu échappe toujours aux démarches de planification, et comment elles réagissent face aux dérapages inévitables entre temps vécu et



temps construit. Les deux projets concernent la mise en œuvre d'un outil de pilotage et d'analyse dans une banque européenne pour le premier, et la construction au sein même du cabinet de conseil d'un outil d'analyse et de réflexion sur les stratégies liées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication pour le second. Chacun constitue un exemple de construction *a priori* du temps, de dérapages dans la mise en œuvre et de tentative pour recadrer le temps. Nous montrerons que la construction du temps dans ces deux projets est plus efficace comme moyen de négociation et comme outil d'évaluation que comme instrument pour respecter les délais.

Dans une première partie, nous revenons sur la littérature concernant le temps et définissons les concepts de temps construit et de temps vécu, avant d'exposer notre méthode de recherche et de présenter nos deux terrains d'étude. Puis, dans une partie « résultats », nous choisissons d'analyser certains aspects liés au rapport entre temps vécu et temps construit dans nos cas. Une dernière partie discute de ces analyses, et entend contribuer à résoudre le clivage temps construit – temps vécu dans les organisations. Nous proposons d'une part, une méthode de construction du temps qui vise à dépasser l'opposition qui résulte de la confrontation entre le temps construit par les acteurs concepteurs du projet et le temps vécu par les acteurs opérationnels des projets, et d'autre part nous nous interrogeons sur l'usage de la structure projet dans le cadre de l'évolution des pratiques de gestion dans les organisations.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

La littérature sur la gestion de projet traite abondamment de la notion de temps, mais l'assimile souvent à la notion de délai. Ainsi, la vitesse de développement des produits nouveaux, facteur de compétitivité, est une des raisons évoquées pour expliquer l'intérêt croissant des entreprises à la gestion de projets. Cette « chrono-compétition » implique un raccourcissement des délais, donc une nouvelle gestion du temps. La structure projet est supposée offrir un cadre de gestion efficace du temps, donc d'amélioration de la performance des entreprises [Giard, *et al.* 1993 ; Midler 1993]. Dans un projet, gérer le temps consiste en l'organisation rationnelle des tâches. Il s'agit d'abord de faire converger rapidement apprentissage et décision, c'est-à-dire la phase amont du projet non opérationnelle, qui revient à accumuler des connaissances et à « dire ce que l'on va faire », et la phase amont opérationnelle, qui revient à développer et industrialiser le produit, donc à « faire ce que l'on a dit ». Il s'agit ensuite d'organiser les différentes phases du projet de manière concurrente : différentes tâches sont réalisées simultanément plutôt que successivement [Garel 1999].



Concrètement, la gestion du temps peut prendre deux formes principales : la fixation d'échéances, si l'on souhaite gérer par l'urgence [Riveline 1991 ; Fixari et Pallez 1992], ou l'établissement d'un planning dans le cas d'une gestion par ordonnancement des tâches, plus adaptée au cadre projet. La gestion par l'urgence peut conduire à un manque chronique de temps par les acteurs, à l'émergence d'une mentalité de crise permanente, et à une mauvaise coordination, comme le montre une étude réalisée dans une entreprise de création de logiciels [Perlow 1999]. Quant au planning, issu « d'en haut », visant à optimiser la durée totale du projet, il peut avoir tendance à s'opposer au temps géré au jour le jour par les exécutants du projet, ces derniers devant réagir face à des événements imprévus [Méric 2001]. Mais les acteurs ont appris à prendre une certaine distance par rapport à cette organisation du temps. Le planning n'est généralement plus considéré comme un impératif, mais comme une ressource pour la coordination et pour l'action [Bayart 1998]. Une des responsabilités – peut-être la principale – du gestionnaire de projet consiste en la réconciliation des différentes conceptions du temps sur le terrain, autrement appelées « temps des métiers » et le temps mis en forme par le planning, autrement appelé « temps du projet ». De cette réconciliation dépend le respect des délais, autrement appelés « temps du marché » [Midler 1994]. Pour cela, le gestionnaire du projet dispose d'outils de pilotage de la vitesse, qui résident dans la préparation, l'apprentissage, la progression et la réactivité face aux aléas [Mahmoud-Jouini, *et al.* 2003]. Il peut distinguer plusieurs niveaux d'analyse et d'action, selon qu'il gère le projet à une échelle macro, qu'il s'occupe des différentes ressources humaines et matérielles à un niveau méso, ou bien qu'il organise au jour le jour les aspects « micros », c'est-à-dire les différentes activités constitutives du projet [Globokar à paraître 2004]. De leur côté, les parties prenantes peuvent apprendre par détection et correction des problèmes, défis, crises et autres événements qui se présentent à elles, et contribuer à orienter le planning [Bourgeon 2001].

Ces études se focalisent sur des projets de type industriel : le lancement d'une automobile, la réalisation d'un tunnel, la maintenance d'un site nucléaire, etc. Mais la gestion par projet est répandue dans d'autres domaines d'activités, en particulier chez les consultants. Un des champs d'expertise de ces derniers consiste, en effet, en la capacité à construire et à mettre en œuvre des outils de gestion du temps : « Les projets de conseil en management mettent en jeu de multiples tâches réalisées par une grande diversité d'acteurs, consultants et responsables de l'entreprise, dans des délais réduits. Pour maîtriser le déroulement ponctuel de tels projets, il est indispensable de planifier précisément la nature des tâches, leurs durées, les liens



éventuels entre elles, les ressources requises et les responsables (...) Le consultant responsable du projet aura une bonne maîtrise des outils et méthodes de planification et de gestion de projet et de leur mise en application pratique » [Mreiden 2002] pp.140.

Notre étude, menée dans deux cabinets de conseil, présente deux cas où la structure projet n'a pas fonctionné correctement : les tentatives pour faire concorder les différents types de temps par le planning ont échoué. Pourtant, les différentes étapes habituelles de gestion de projet, que l'on peut résumer par la courbe en X montrant que la décroissance en termes de degré de liberté s'accompagne d'une croissance en terme de niveau de connaissance sur le projet [Midler 1993], ont bien été mises en œuvre, et les outils de recadrage habituels ont bien été mobilisés. On peut se demander pourquoi ce qui fonctionne dans un cadre industriel ne rencontre pas le même succès ailleurs. La littérature sur la gestion de projet semble sous-estimer les divergences temporelles au sein des organisations. Cela peut se comprendre : les individus, mobilisés autour d'un objectif clair, partagent plus ou moins une même vision du temps. Mais dans un monde non industriel, il paraît nécessaire de souligner la pluralité contradictoire des temps sociaux et du travail : les objectifs apparaissent moins clairement, les résultats du travail semblent moins tangibles, les individus vivent chacun dans « leur » temps [Haicault 2000]. C'est dans cette vision pluraliste du temps que s'inscrit cet article.

Pour simplifier, nous avons choisi de distinguer un temps construit et un temps vécu. Nous nous inspirons ici, en l'adaptant au monde de la gestion des entreprises, de la constatation par le sociologue Norbert Elias que le temps est à la fois social et individuel, que le premier tend à s'imposer au second et que « dans des sociétés qui attachent une grande importance à l'autodiscipline en matière de respect des horaires, on rencontrera toujours des individus dont le manque de ponctualité a quelque chose de compulsif » [Elias 1984]. Par temps construit, nous entendons le temps idéal du chef de projet. Il s'agit d'un temps travaillé, réfléchi, formalisé par des cartes et schémas : c'est le temps du planning, le temps des consultants. Par temps vécu, nous entendons le temps des acteurs sur le terrain, qui sont impliqués, parfois sans l'avoir voulu, dans le projet. C'est le temps du travail quotidien, élastique, en interaction avec d'autres temporalités.

3. METHODE DE RECHERCHE

3.1. OBSERVATION PARTICIPANTE

Nous avons été impliqués dans les deux projets décrits au sein de deux cabinets de conseil internationaux différents, ici dénommés cabinet A et cabinet B, parmi les leaders mondiaux



du secteur. Dans le cabinet A, nous avons participé au déroulement du projet, et plus particulièrement à son suivi temporel. Dans le projet B, nous étions à l'origine du projet, en relation directe avec le consultant avec lequel le projet était mené. Cette immersion à plein temps sur une période longue n'avait pas pour objectif initial d'étudier le rapport entre temps construit et temps vécu. Notre participation s'inscrivait dans un cadre professionnel pour le cas A, et dans un cadre de coopération de recherche sur un autre thème pour le cas B. Le terrain a donc été abordé avec un minimum de considérations théoriques, au moins en ce qui concerne les questions liées au temps, ce qui a permis de faire émerger des questions de recherche et des analyses à partir des observations empiriques à la manière des théories fondées [Glaser et Strauss 1967]. Notre démarche peut donc s'apparenter à de l'exploration empirique, plus précisément à de l'observation participante, qui a laissé les cas définir les concepts [Becker 1998].

Nous avons passé six mois sur chaque terrain, en participant directement aux deux projets, travaillant selon le rythme imposé par les équipes, nous impliquant dans la vie professionnelle et sociale du terrain : comités de pilotage, réunions, séminaires, universités d'été, déjeuners avec les équipes, conversations informelles autour de la machine à café, etc. Notre implication à plein temps nous a mené à rédiger, présenter des notes, des rapports d'étapes, des compte-rendus de réunion, documents de présentation aux comités de pilotage, des documents spécifiques au projet, les plannings et outils de suivi de projet. Comme dans tout travail quotidien en entreprise, nous avons bénéficié de nombreuses interactions et lié des relations interpersonnelles, qui ne débouchaient pas nécessairement sur la rédaction de documents.

Notre questionnement de recherche a eu lieu deux années après la fin de notre implication sur le terrain. Durant ces deux années, nous avons laissé de côté un matériau qui nous paraissait finalement peu porteur pour la recherche originellement entreprise – travail sur le datawarehouse¹ dans le cas A, et travail sur les stratégies liées aux nouvelles technologies de l'information dans le cas B – mais qui, peu à peu s'est révélé précieux pour une étude de la conception et de la gestion du temps en entreprise. Nous avons donc procédé à la construction d'une narration de nos deux expériences, en nous appuyant sur la chronologie vécue et ponctuée par les documents écrits, professionnels et personnels, en notre possession. Cette première étape visait à retrouver l'historique détaillé et mis en contexte de nos cas pour, ensuite, procéder à une analyse fine des enchaînements chronologiques. Cette mise en forme

¹ Le datawarehouse, traduit fréquemment par « entrepôt de données », désigne à la fois la base dans laquelle sont stockées l'ensemble des informations de l'entreprise, mais également l'ensemble du système d'information décisionnel.



des données a permis de faire émerger des premiers thèmes de recherche liés au temps, et de les confronter à la littérature existante.

A force de confrontation entre nos deux récits empiriques et la littérature, nous avons pu construire une analyse de nos cas autour de deux séquences distinctes : la préparation du temps par la planification de l'activité, et le suivi du projet en rapport avec cette préparation. Nous avons ensuite tenté de discuter à partir de cette analyse des cas un cadre de réflexion permettant de mieux comprendre le rapport entre construction et gestion du temps.

3.2. PRESENTATION DES CAS

3.2.1. Cas A

Le cas A concerne un projet mené par un cabinet de conseil international (A) dont l'objet est la mise en œuvre d'un outil de pilotage et d'analyse. L'élaboration et la conduite du projet, savoir-faire des consultants appréciés par les entreprises, a été confiée à A pour accompagner la « Bank » dans ce projet de grande ampleur. Notre recherche retrace la vie du projet sur six mois passés sur le terrain (de février à août 2000) aux côtés des acteurs en charge du management du projet en s'inscrivant dans l'histoire du projet, débuté en 1997.

En effet, la « Bank » décide en 1997 le développement d'un outil datawarehouse, technologie alors naissante, pour asseoir son avantage concurrentiel par la connaissance approfondie de ses clients et une meilleure évaluation de sa position financière pour optimiser son refinancement et les conditions offertes à ses clients. Pour atteindre cet objectif, la « Bank » a entrepris avec ce projet de se doter d'un outil de pilotage et d'analyse de l'activité reposant sur la mesure de la rentabilité des clients, des produits et des centres, et d'un outil d'analyse marketing permettant d'exploiter les informations sur les clients - par exemple les produits détenus, les transactions réalisées, la rentabilité - pour améliorer la connaissance de la demande, définir des segmentations pertinentes et mieux cibler l'offre.

L'entreposage de données (« datawarehousing ») cherche à résoudre les problèmes complexes posés par la dispersion de l'information en intégrant des données opérationnelles provenant de toute l'entreprise, dans sa diversité fonctionnelle et géographique, en une forme cohérente, fiable et facilement accessible. Cette perspective prend en particulier tout son intérêt dans le monde bancaire, les décisions reposant, au-delà des relations interpersonnelles avec les clients, sur les données et les informations collectées et produites. Sur un plan technologique, l'approche retenue est la mise en place d'un outil de pilotage commun garantissant la cohérence et le partage des informations entre les domaines financiers et marketing. Cet outil



repose sur une architecture datawarehouse et sa mise en œuvre s'effectue par itérations successives, permettant une mise en production progressive dans le temps.

La réalisation de la première itération² du datawarehouse, devant initialement s'achever à la fin de l'année 1998, s'est prolongée au-delà de l'année 2000 : plus de trois années ont été finalement nécessaires pour mener à bien la construction de cet outil prévu originellement sur une année. Les difficultés rencontrées pour mener à terme le projet ont poussé la direction de la banque à mettre en place, à compter du mois de mars 2000, une cellule de pilotage et de suivi du projet quotidien. C'est dans ce cadre que nous avons été nommés « assistant project manager » en charge du pilotage et du suivi du projet et du respect des délais hebdomadaires.

3.2.2. Cas B

Le second projet a commencé en mars 2001. Nous y avons été impliqués jusqu'en septembre 2001. Il a pris place dans un cabinet de conseil en système d'information et en stratégie d'entreprise (B) parmi les leaders mondiaux. C'est dans le cadre d'un travail de recherche que nous avons pris contact avec un département spécialisé de ce cabinet, pensant que la confrontation avec des consultants au fait des problématiques de terrain pourrait être bénéfique à notre propre réflexion.

Le 15 décembre 2000, nous rencontrons un responsable du département « stratégie et technologie » de ce cabinet, qui se dit intéressé par notre étude. En effet, l'offre « stratégie » du département est moins étoffée que l'offre « technologie », et, selon ce responsable, « *une pression de l'extérieur ne peut être que bénéfique au département pour mûrir une réflexion nouvelle autour des problématiques de stratégie.* » De plus, le responsable du projet nous indique vouloir créer en interne une « practice » - c'est-à-dire un pôle d'offre de missions – autour de ces questions de stratégies d'entreprises liées aux technologies, et pense que notre travail de recherche pourrait également servir à affiner la politique générale de cette « practice ».

Le projet est lancé quelques mois plus tard, après avoir défini les modalités pratiques, le 14 mars 2001. Il est entendu qu'il s'agit d'un partenariat devant profiter aux deux parties, prenant la forme d'un projet sur six mois et aboutissant à la rédaction d'un rapport de recherche dont le thème, général, porte sur les stratégies des entreprises liées à l'adoption des nouvelles

² L'objectif de la première itération est de mettre en place l'architecture fondamentale du système et les fonctionnalités prioritaires définies par les utilisateurs et de former les ressources humaines nécessaires pour faire face aux itérations suivantes avec une implication plus forte des acteurs en interne. La banque compte environ 1,2 millions de clients ("Clients Bancaires"). Le périmètre de clients retenus pour la 1^{ère} itération compte environ 600 000 clients. Il s'agit des clients ayant le poids économique le plus important pour la banque.



technologies de l'information et de la communication. Notons que l'objectif reste volontairement flou – il est défini comme « outil d'interprétation et d'aide aux choix stratégiques des entreprises sous forme de grilles ou de matrices permettant, en simplifiant la réalité, de se repérer plus systématiquement parmi la diversité foisonnante des stratégies d'entreprises existantes » - et le programme du projet laisse une liberté assez grande pour les deux parties : un comité de suivi de trois personnes est constitué – le responsable rencontré, un chercheur extérieur et nous-mêmes – et un échéancier comportant une réunion de lancement, une réunion intermédiaire et une réunion finale.

4. RESULTATS

Nous avons choisi de soulever à travers ces deux cas quatre points mettant en évidence le rapport entre le temps construit et le temps vécu. Tout d'abord, nous montrons que le planning, apparemment rigide, est en fait très malléable, et sert à de nombreuses fonctions, au-delà de l'organisation du temps. Ensuite, nous montrons que face à des dérapages temporels prévisibles, les réactions conduisent à contraindre encore plus l'action à se conformer au temps construit. Puis, nous illustrons par des exemples que nous appelons « points de désaccords » la difficulté à articuler le temps construit et le temps vécu. Enfin, nous montrons, en corrélation avec les dérapages temporels et les difficultés à respecter les délais, que les contours mêmes du périmètre du projet sont mouvants et difficiles à identifier au cours du temps.

4.1. LE PLANNING : UN OUTIL MALLEABLE

Nous avons constaté à travers nos deux cas que la construction du temps reste une étape préliminaire indispensable à la réalisation proprement dite d'un projet. La construction du temps pour le projet A s'effectue à trois niveaux au moins : le niveau macro, avec la mise en perspective « d'itérations » successives visant à englober un nombre croissant de clients et d'utilisateurs internes dans le système ; le niveau méso, avec la définition des tâches constitutives de la première itération autour de grandes étapes (voir annexe A) ; et le niveau micro, avec la définition des sous-tâches constitutives de chaque tâche. A chaque itération, tâche et sous-tâche correspond une mise à disposition de personnel de la banque et du cabinet de conseil, ce qui est utilisé pour facturer la mission aux clients. Comme le montre le planning du niveau méso, la construction *a priori* du temps est linéaire. Les tâches à effectuer s'enchaînent, se chevauchent parfois, suivent un cheminement intellectuellement harmonieux – comme celui « d'analyser », de « concevoir », de « développer » puis de « mettre en œuvre » - et aboutissent au résultat prévu. Comme il est souligné dans la littérature



managériale, le temps construit est un temps vertueux, dénué d'incertitude, purifié de toute la complexité du temps vécu, découpé, quantitatif. Les consultants sont conscients de cette simplification : l'un d'entre eux remarquait que « *les plannings, c'est pour satisfaire les clients qui veulent tout contrôler et qui se croient toujours plus malins que les autres !* ».

On peut alors se demander à quoi peut servir une construction du temps que l'on sait pertinemment imparfaite par rapport à la réalité du projet. On distingue plusieurs raisons pour le cas A. Tout d'abord, le planning donne une réalité à un projet qui n'existe pas encore. C'est donc un outil de communication, un langage commun, qui permet de se représenter, même de manière simplificatrice, une réalité future. La référence au temps matérialise l'action : à chaque tâche ou étape des projets sont assignés une durée (traditionnellement exprimée en jour x homme) et le type de compétence requis. De plus, dans un cadre de vente d'une mission, la construction du temps du projet constitue un argument de vente assurant le sérieux, donc la crédibilité de l'offre. Le planning exprime la méthodologie élaborée par le cabinet de conseil : c'est sur ce savoir-faire que repose la proposition commerciale qui, malgré une connaissance parfois limitée du contexte, répond aux attentes du client. Les consultants s'engagent sur cette représentation du projet : le planning apparaît d'ailleurs dans les contrats juridiques qui lient les parties. Ensuite, la construction du temps permet de chiffrer une mission longue dont on ne connaît *a priori* ni les besoins en hommes, ni le prix. Par un découpage du long terme en une succession de courts termes, on peut approcher le coût total dans le cadre d'une proposition commerciale.

Toutefois, ces explications ne marchent pas pour le cas B, où le projet prend place hors du cadre marchand, avec une équipe restreinte qui pouvait se représenter facilement, c'est-à-dire sans plannings préliminaires, le cadre et l'avancée du projet. Or, il est surprenant de constater que le consultant en charge du projet a rapidement exigé de notre part un plan de travail, un programme, des étapes et des objectifs clairement définis. Le nombre de réunions d'étapes prévues passe de trois à six : la volonté apparente de prendre du temps est finalement subordonnée à celle d'encadrer le temps. Sur les six mois de travail, plus de 15 jours sont passés à construire un planning et à discuter de son contenu (voir annexe B). Selon le vice-président (VP) responsable du projet, ce travail de structuration est essentiel car selon son analogie « *se promener en forêt sans but ni programme n'a pas grand intérêt. En revanche, y aller pour rechercher des champignons permet de savoir où regarder et éventuellement de trouver autre chose que des champignons* ». Ces considérations permettent de déceler d'autres explications à la construction du temps. La première est de porter un regard sur



l'action : en organisant le temps, même si cette organisation vole en éclat par la suite, on se donne les moyens d'agir. Plus que cela : en fixant des étapes et des objectifs ambitieux, voire idéals, on se donne un moyen de mesurer la performance face à l'avancement du projet. Le temps construit devient alors un outil d'évaluation métrique se voulant objectif. La seconde explication rejoint l'argument de vente. C'est la nécessité, pour paraître crédible face aux interlocuteurs, de montrer une forte maîtrise du temps. Ainsi, avant de contacter toute personne en interne pour des entretiens, il m'était conseillé d'envoyer par mail le planning du projet, afin de montrer que « c'est du sérieux ». Ce travail de construction *a priori* du temps apparaît donc comme essentiel pour assurer la crédibilité du projet, et donc de celui qui le mène, en interne comme en externe.

Au travers des deux cas, nous observons que le planning est un outil malléable : il a la fonction de faire exister un projet qui n'existe pas encore, pour les parties prenantes au projet, pour les collaborateurs en interne, et pour les clients. Cette caractéristique très fonctionnelle du planning semble en faire un outil de discussion et de négociation – voire de manipulation –, plus qu'un outil objectif d'organisation du temps. Mais ce n'est pas si simple. Nous avons constaté dans les deux projets que la référence au planning de départ est permanente : s'éloigner trop du planning de départ provoque des réactions pour contraindre le temps vécu à rejoindre le temps construit.

4.2. LA REACTION FACE AUX DERAPAGES : UN RETOUR AU TEMPS CONSTRUIT

Au début de l'année 2000, la construction de l'outil dans le cas A n'est toujours pas terminée et ne peut entrer en phase de tests et de recettes technique et fonctionnelle permettant la mise en production de l'outil. B.T., responsable du projet au sein de la « Bank » adresse un ultimatum au cabinet: *« le retard accumulé sur le projet n'est plus tolérable. Il faut mettre l'outil en production dans les plus brefs délais »*. Devant la détermination de B.T., F.B., associé responsable du projet au sein du cabinet sait qu'il n'a plus le droit à l'erreur : *« les relations qui nous lient avec la « Bank » sont anciennes. Les difficultés rencontrées sur le développement du datawarehouse ne doivent pas entacher notre collaboration. Nous avons préparé un échéancier sur lequel nous souhaitons que le comité de pilotage s'engage avec nous. Pour garantir le respect et la crédibilité de ces délais, nous souhaitons immédiatement, si vous en êtes d'accord, affecter un consultant au pilotage permanent du projet »*.

Jeudi 24 février 2000, tour A, Paris. Nous sommes convoqués dans le bureau de F.B., associé responsable du projet datawarehouse de la « Bank ». Cette interpellation inattendue allait sceller notre sort pour les six prochains mois. Confirmation quelques étages plus tard : *« tu*



montes sur la « Bank ». J'ai demandé à H.Z. de te donner les droits d'accès à la mission. Tu pars avec moi lundi pour Madrid, B.L. s'occupe de tes billets ». Rapidement plongé dans le contexte du projet, nous prenons la mesure de l'urgence : le projet n'avance pas et le client s'impatiente. L'objectif qui nous est assigné consiste à mettre en place une gestion de projet quotidienne pour assurer les délais négociés concernant les différentes étapes et l'échéance fixée pour la fin du projet. En pratique, on nous fait comprendre que notre arrivée vise également à tempérer les différents acteurs du projet côté client et les tensions qui se manifestent dans l'équipe.

Quel est le sens de cette décision, visant à tracer quotidiennement l'avancement du projet par rapport au planning, et marquant un retour brutal au temps construit, quand pendant plus d'un an la planification en référence au temps construit s'est révélée inefficace pour la mise en œuvre de l'outil datawarehouse ? Paradoxalement, il est étonnant de constater que la réaction face à ce dérapage temporel du projet consiste en la mise en place, dans l'urgence, d'un dispositif de suivi de projet quotidien reposant sur des « feuilles de temps » consistant pour chaque tâche à comparer le prévu et le réalisé. Ce nouveau dispositif se substitue à une gestion de projet déjà très encadrée, rythmée par des comités de pilotage mensuels. Dans l'organigramme du projet, nous jouons un rôle d'interface entre l'exécutif de la banque et du projet et les équipes impliquées dans la réalisation opérationnelle. Nous sommes rattachés au management fonctionnel et technique du projet. A ce titre, nous avons toute autorité sur les équipes, dont la collaboration doit être sans faille, pour assurer la cohérence de l'avancement du projet.

Dans le cas B, l'enchaînement mensuel des comités de suivi jalonne les travaux par rapport au planning initial. Mais ce dispositif de maîtrise du temps mis en place au départ n'empêche par les dérapages. Au bout de trois mois, un retard sur le planning s'accumule. Plus précisément, le temps semble « échapper » à toutes les prévisions de « phases », « étapes » et enchaînements prévus, ce qui est relativement banal. Mais, de manière étonnante, la priorité est alors donnée au respect du planning, le temps représente un objet de lutte. L'urgence devient le rythme de croisière. Certaines réflexions de J.B. illustrent bien cette idée : « nous, on travaille comme si demain le monde s'écroulait », ou encore « nos 35 heures, c'est par jour qu'on les fait ». Lors de ce troisième comité de suivi, J.B. s'inquiète de retard : « qu'est-ce qui bloque ? » avec pour volonté de nous aider : « si ce sont des gens qui ne veulent pas te recevoir, dis-le moi, je leur passe un coup de fil ! ». Le troisième comité de suivi s'est alors conclu par un cahier des charges visant paradoxalement à accélérer le projet, avec la rédaction



d'une première version du rapport final pour le comité de suivi quatre. Pour respecter les jalons du planning, il faut absolument effacer le retard : la réalisation de la tâche est réévaluée, transformée et adaptée au contexte et un plan d'actions transforme le planning en un « rétroplanning » à partir du rapport final attendu. L'intitulé de la tâche reste inchangé mais on s'arrange sur la définition de son contenu.

Dans le cas A, la gestion des feuilles de temps est réalisée volontairement sous format papier et permet lors du dépôt et de la relève d'engager une discussion informelle et de discuter du contenu ou d'autres difficultés rencontrées qui n'apparaîtraient pas au travers des feuilles de temps. La mise en place d'une gestion quotidienne rappelle pour les acteurs le rôle du contremaître dans l'industrie. Plusieurs types de réactions se manifestent alors traduisant la volonté de coopération et la perception de l'intérêt du dispositif :

- *Le dispositif comme contrainte administrative.* Certains acteurs s'en tiennent à remplir leur feuille de temps et ne souhaitent pas partager les difficultés rencontrées, arguant de la barrière de compétences et parfois de la langue. Les informations collectées permettent d'alimenter les états de reporting mais rendent difficiles l'interprétation et la projection dans le temps. Ces acteurs sont impliqués dans le projet mais n'affichent pas une grande détermination : « ressources » internes à la banque pour intervenir sur différents projets, ils n'ont pas d'enjeu spécifique à l'achèvement du projet dans les délais : le projet n'a pas de prise sur eux.
- *Le dispositif comme critère de jugement individuel.* Les acteurs perçoivent dans le dispositif une évaluation du travail réalisé et de leur performance et semblent préoccupés par la méthode employée : la réalisation des tâches (inscrites sur la feuille de temps) de chaque acteur dans les délais dépend de l'évaluation du temps de chaque tâche (réalisée avec l'acteur) mais également des dépendances (la réalisation d'une tâche est contrainte par la réalisation préalable d'autres tâches par d'autres acteurs).
- *Le dispositif comme maïeutique.* Certains acteurs voient dans ce dispositif le moyen d'exprimer un ressenti, d'explicitier les raisons qui leur semblent rendre compte de l'état du projet et ainsi justifient leur action. Ces acteurs se montrent disponibles pour clarifier et interpréter certains points inattendus dans les états de reporting. Dans la gestion de leur feuille de temps, ils utilisent fréquemment un registre de confiance et s'avèrent des relais utiles : « tu peux compter sur moi pour les DAD³ priorité A pour la fin de la semaine ; tu peux considérer que les tests fonctionnels seront réalisés la semaine prochaine ».

³ Data Acquisition Design



Dans nos deux cas, la réaction aux dérapages a conduit sous des formes différentes à un retour au temps construit par une volonté de maîtrise plus stricte des délais. La perception du retard conduit à identifier deux comportements distincts qui se succèdent au fur et à mesure que le retard s'accumule. Dans le cas B, les retards par rapport à la planification ont conduit à élaborer un cahier des charges strict pour respecter l'échéance finale fixée. L'essentiel est d'aboutir à un « délivrable » quel qu'il soit, dans les délais fixés, et en respectant le planning décidé. Dans le cas A, le retard a d'abord été justifié par la prise de conscience à la fin de l'année 1998 de l'ampleur du projet : déroger au planning s'interprétait alors comme un investissement rentable pour le client. Mais il semble exister un seuil psychologique au-delà duquel les retards constatés par rapport à la planification ne sont plus acceptables et induisent un retour au temps construit : c'est ce seuil qui est franchi début 2000. Par ailleurs, la gestion des feuilles de temps permet d'explicitier le comportement adopté par les acteurs pris en tenaille entre le temps construit et le temps vécu et d'identifier les points de désaccord entre ces deux types de temps.

4.3. LES POINTS DE DESACCORD ENTRE TEMPS CONSTRUIT ET TEMPS VÉCU

Dans chacun de nos cas, le retour au temps construit motivé par les dérapages temporels s'est heurté à la réalité du projet, et le cadre prévu ou aménagé n'a finalement pas été respecté. Notre position dans le projet nous a permis de déceler deux explications concernant le désaccord entre temps construit et temps réel.

Tout d'abord, la construction simplificatrice du temps *a priori* offre à chaque acteur la possibilité d'interpréter différemment le vécu qu'elle est censée représenter. Ainsi dans le cas A, le projet comporte des aspects fonctionnels – comment construire les bons indicateurs à partir des données disponibles – des aspects techniques – comment construire les bases de données et les systèmes de requêtes – et des aspects matériels – quelles solutions informatiques choisir pour quels volumes, délais de traitement, etc. – qui impliquent chacun des compétences différentes, donc des individus différents. Ainsi, une phase intitulée « construction de l'indicateur », même si elle a été détaillée pour chacune des trois catégories d'acteurs, a donné lieu à des interprétations différentes, ce qui a conduit à des confrontations entre la technique et le fonctionnel. Les fonctionnels se plaignaient de ne jamais avoir à temps les spécifications techniques, et, de leur côté, les consultants techniques mettaient en cause la conception inachevée des spécifications fonctionnelles pour construire les indicateurs du datawarehouse. Cet exemple montre bien la difficulté, à partir d'une construction du temps globale, d'organiser un vécu qui désordonne la planification séquentielle autour de quatre



processus (« analyser », « concevoir », « développer », « mettre en œuvre ») et l'implication de différentes catégories d'acteurs, ayant des visions différentes de leurs tâches et donc du planning lui-même. Dans le cas B, la simplicité du planning décidé en commun masque la très grande complexité de chaque tâche, et la différence de conception entre le VP souhaitant aboutir à un discours « clé en main » d'argumentaire commercial pour des missions en stratégie d'entreprises, et nous-mêmes, voulant trouver des questionnements nouveaux par un contact avec le terrain. L'accord réciproque sur le temps construit masque alors comme dans le cas A des visions différentes des tâches à réaliser. Le temps construit servant d'outil de communication s'érige en référence absolue sur lequel les débats portent, alors qu'ils auraient pu porter sur le temps vécu. Par souci de respect du planning, on élude toutes les interprétations différentes qu'il peut susciter : la forme est privilégiée sur le fonds.

Ensuite, la vision globale du planning impose une gestion quotidienne de type « top-down » qui pose problème. Dans le projet A, la demande du client de contrôler de manière plus étroite les dérapages temporels a pu donner lieu à des réallocations de temps de type « nous diminuons de 10% le temps alloué à cette tâche ci et donnons 5% en plus de temps pour cette tâche là », avec pour consigne aux consultants sur le terrain de « se débrouiller pour respecter le nouveau timing ». Mais s'il est facile de couper sur un planning des barrettes représentant des tâches de 10%, cela n'a plus grande signification quand on descend à un niveau plus opérationnel. Ainsi, le manager technique du projet, à qui l'on vient de demander de diminuer de 15% les délais de conception des scripts informatiques, nous explique en privé : « évidemment, pour B.T., c'est facile : pour respecter son budget il faut passer 15% en moins sur la conception. Mais pour moi, il faut coordonner 14 personnes et leur expliquer que les délais ont changé... Je ne suis pas Bill Gates ! ». La construction quantitative du temps s'accorde mal avec le réel. Ainsi, les feuilles de temps utilisées dans le projet A ont pour objectif de calculer la réalisation des tâches en comparant le temps prévu et le temps passé. Le ratio temps passé/temps prévu permet de suivre quotidiennement l'avancement du projet. Mais, en charge du suivi de ces feuilles de temps, nous avons pu constater que, au fur et à mesure de l'avancement du travail, les individus revoyaient à la hausse le temps nécessaire à la réalisation de la tâche, non parce qu'ils faisaient preuve d'inefficacité, mais car la construction du temps simplificatrice avait laissé sous silence nombre de « sous-tâches » essentielles à la réalisation de la « tâche » en elle-même.



4.4. LES CONTOURS MOUVANTS DU PERIMETRE DES PROJETS

La mise en œuvre d'une gestion quotidienne du projet dans le cas A vise à évaluer à intervalles rapprochés l'avancement des différentes tâches du projet. Il s'agit, au travers des feuilles de temps, de surveiller le nombre de tâches réalisées, le temps consommé, le nombre de tâches restantes et le temps restant. Dans l'esprit des responsables du projet, le nombre total de tâches est stable, et l'objectif est d'augmenter dans un temps fixé le ratio nombre de tâches réalisées / nombre de tâches restantes. Mais, au cours de notre mission, les consultants, à qui il est demandé de remplir ces feuilles de temps selon les tâches définies par le planning, nous font remarquer qu'ils trouvent, au fur et à mesure de l'avancement du projet, de nouvelles tâches nécessaires non prévues par le planning. Le nombre de nouvelles tâches considérées comme nécessaires devient tellement important qu'il nous faut créer des fiches spécifiques pour les officialiser dans le projet. Notre travail ne consiste dès lors pas seulement à assurer l'avancement du projet, mais également à contenir l'évolution de son périmètre, face à un état de « génération spontanée » de tâches. Cet état ralentit mécaniquement le taux d'avancement du projet sur la période considérée, par l'augmentation concomitante du nombre de tâches réalisées et du nombre de tâches restantes. La logique top-down visant à imposer un planning quantitatif se voulant objectif a donc échoué face à la réalité du terrain. Le temps vécu « s'allonge » pendant que le temps construit reste constant. La présentation logique et vertueuse de la conception autour des quatre grands processus « analyser », « concevoir », « développer », « mettre en œuvre » s'avère peu adaptée à des contours de projets mouvants.

Dans le cas B, nous avons également assisté à une évolution des contours, mais de manière sensiblement différente. Face à des contours flous et à une construction du temps au départ très lâche, J.B précise que « *le risque est d'être trop large et de dire des banalités. Pour l'éviter, il faut avoir un périmètre, et limiter les bords* » et conclut : « *il faut affiner les objectifs et la direction vers laquelle on se dirige, il faut rédiger un macroplanning, identifier ce sur quoi on veut travailler* ». La multiplication des réunions d'étapes empêche de trop s'éloigner du planning, et les inquiétudes suscitées par le retard accumulé à la troisième réunion du comité de suivi obligent à réintégrer le cadre que nous avons contribué à construire. L'évolution des contours a ici été bridée, et le rapport final reprend point par point les étapes du planning de départ. Contrairement au cas A, où l'objectif est identifié et relativement facile à se représenter dès le départ, le cas B vise à la production d'une réflexion utile pour les deux parties, ce qui constitue un objectif flou. Le choix de cadrer le projet



empêche donc le mûrissement de la réflexion, et la construction du temps est aussi construction du résultat. Le planning n'est donc pas un outil neutre qui permettrait d'atteindre un objectif qui existerait « en soi », mais il détermine l'évolution du périmètre du projet et façonne un résultat à son image.

Dans les deux cas étudiés, la référence au temps est chargée d'un certain nombre de principes indépassables – présent dans l'inconscient collectif et assimilable à une institution temporelle - qui permettent aux acteurs d'interpréter les informations communiquées. La « loi des 80/20 » est probablement l'élément le plus remarquable dans l'utilisation du temps comme unité de mesure : la réalisation d'une tâche à 80 % ne signifie pas qu'il reste 20 % en termes de temps pour l'achever, les 20 % restant « coûtent » plus cher en temps. La lecture du planning nécessite de connaître certaines clés de lecture. Dans le cadre de la construction du projet, les acteurs instrumentalisent le temps en attribuant à l'action une durée. Lorsqu'il s'agit de réaliser les tâches identifiées dans le planning, le temps devient un cadre qui s'impose aux acteurs. L'évolution du contour du projet illustre le rapport entre les acteurs et le temps construit d'une part et les acteurs et le temps vécu d'autre part.

5. DISCUSSION

5.1. LIMITES DE L'ETUDE

Il est évident que les résultats présentés précédemment ne sauraient rigoureusement être généralisés à d'autres cas. Le contexte choisi – des projets à long terme dans des cabinets de consultants – est spécifique. Notre recherche ne permet pas de savoir comment la confrontation entre temps construit et temps vécu est gérée, par exemple, dans une entreprise industrielle et en dehors d'un cadre projet. Toutefois, les dérapages temporels dans les démarches projets sont très fréquents. Nous pouvons également émettre l'hypothèse que si nous avions étudié d'autres cas de dérapages, nous aurions trouvé les mêmes conclusions liées à l'importance de la phase de construction *a priori* du temps, à la réaction face aux dérapages consistant en un retour au temps construit, aux points de désaccord identifiés entre temps construit et temps vécu, et en la relative mouvance du périmètre des projets. Nous avons tenté de montrer que, malgré les précautions prises, la diversité temporelle s'exprime et contrarie toute tentative de cadrage, les individus ayant une capacité à manipuler leur temps en fonction de leurs intérêts.



5.2. QUE FAIRE DU PLANNING ?

La solution consistant à rendre encore plus présent le temps construit dans le temps vécu, au moyen de comités de suivi plus nombreux, de spécifications plus détaillées du temps, etc. peut, au mieux, réduire certaines incertitudes et forcer un peu plus les acteurs à se conformer au temps construit, quel que soit leur temps vécu. La réduction du clivage entre les deux types de temps est alors très artificielle, puisque l'outil est généralement coercitif, et les incertitudes ne peuvent pas être parfaitement maîtrisées. La solution consistant à adapter le construit au vécu consiste, nous l'avons vu, à réaliser des « rétro-plannings » qui rationalisent *a posteriori* le temps effectivement vécu. La réduction du clivage est alors illusoire, puisque le construit ne fait que prendre acte du vécu qu'il n'a pas su anticiper. Nous proposons de dépasser le clivage classique temps construit vs. temps vécu, en travaillant sur les méthodes de construction de temps afin qu'elles ne conduisent pas aux points de désaccord que nous avons identifiés avec le temps vécu. Ce travail d'ingénierie temporelle [Bayart 1998] doit, selon nous, se passer dans une certaine mesure de la référence au temps.

Se passer de la référence au temps peut s'interpréter comme faire disparaître les plannings. C'est le cas pour certaines professions artisanales et dans une moindre mesure à la recherche scientifique. Cependant, dans l'entreprise, les interactions entre les individus sont fréquentes et concernent de nombreux acteurs. Ces rapports nécessitent de gérer la coopération fondée sur la confiance, l'opportunisme... Dans ce contexte, le planning reste incontournable pour assurer la régulation des relations. Les résultats de notre recherche confèrent aux plannings des fonctions multiples : outil de communication entre les catégories d'acteurs sous des formats divers, outil de vente permettant d'explicitier un savoir-faire, etc. Si l'utilité du planning est avérée en répondant à l'intérêt commun et à la coordination des acteurs, celle de la référence au temps ne l'est pas.

5.3. VERS UNE CONSTRUCTION MINIMALE DU TEMPS

Nous proposons deux pistes de réflexion : la construction d'un planning à granulométrie croissante d'une part, et une remise en cause de l'usage de la structure projet pour mener à bien les évolutions des pratiques de gestion des entreprises.

Par planning à granulométrie croissante, nous entendons un planning dont le détail des tâches diminue à mesure qu'elles sont éloignées dans le temps. Nous pouvons le comparer à la méthode de l'incrémentalisme logique, lequel ne se place toutefois pas au niveau d'un projet mais d'une organisation [Quinn 1980]. La construction d'un planning à granulométrie croissante chercherait à tenir compte de l'incertitude dans le temps vécu, facteur de



perturbations qui génèrent des retards cumulatifs et exponentiels. Compte tenu des dépendances entre les tâches, un retard d'un jour x homme dans la réalisation d'une tâche entraîne un retard au moins équivalent pour l'ensemble des tâches qui dépendent d'elle. Notre recherche suggère que la construction du temps *a priori* n'a pas de sens à l'échelle du projet. Un planning à granulométrie croissante représenterait le projet avec une référence au temps sur les premières périodes. Au-delà de quelques périodes, la représentation fine des tâches grossirait en cohérence avec l'incertitude anticipée par la distance temporelle existante. Cette perception permet d'intégrer dans le temps construit la difficulté d'actualiser l'ordonnement de tâches dans le temps. Elle permet également d'éviter des comportements de marchandage et de manipulation du temps par les acteurs enserrés entre leur temps vécu et le temps construit.

La structure projet s'accorde mal avec les objectifs poursuivis par les acteurs sur le terrain. Les efforts déployés pour respecter les délais et se conformer aux critères d'évaluation renforcent l'écart entre temps construit et temps vécu. La modification de la référence au temps est alors souhaitable pour laisser les acteurs improviser – avec l'improvisation considérée comme antidote à la panique et à la désagrégation de l'équipe projet [Weick 1993]-, à s'ajuster et à permettre l'émergence d'un processus d'apprentissage organisationnel. Or, tout projet implique la définition de tâches et la fixation plus ou moins autoritaire de délais. Donc, pour modifier la référence au temps, nous proposons l'évolution ou l'abandon de la structure projets dans le domaine non industriel. Ceci permettrait de briser l'enfermement des acteurs dans l'opposition entre le temps construit et le temps vécu. La manipulation du temps, emblématique dans la description de notre cas A, n'aurait plus cours. La répartition des tâches dans le temps serait alors émergente, fonction des compétences des acteurs et favoriserait l'apprentissage et le développement de rationalités locales. A la perspective « top down » induite par le temps construit se substituerait un processus « bottom up » à définir, qui reposerait sur le temps vécu et gèrerait l'incertitude rencontrée dans la conduite du projet au quotidien.

Nous ne proposons ici que des pistes de réflexion, qu'il faudrait dans des travaux futurs expérimenter sur le terrain, dans des conditions favorables. Une expérience consisterait par exemple à comparer sur certains critères de gestion du temps les effets de l'utilisation d'un planning sans référence au temps, d'un planning à granulométrie croissante et d'un planning classique.



6. CONCLUSION

Notre recherche présente deux cas de gestion insatisfaisante du temps dans un cadre projet non industriel. Nous avons montré tout d'abord que la construction *a priori* du temps sert avant tout à assurer la crédibilité et le contrôle du projet, donc des acteurs qui y sont impliqués. De plus, si la référence au temps construit est permanente, elle se renforce quand les dérapages deviennent intolérables aux parties prenantes, et se fait de manière plus ou moins coercitive. Ensuite, nous avons identifié des raisons pour lesquelles ce retour au temps construit est inefficace, autour de la capacité des acteurs à manipuler le construit en fonction de leurs intérêts. Enfin, nous avons montré que le périmètre d'un projet est relativement mouvant en fonction du contexte et des aléas, obligeant sans cesse à reconstruire le temps selon les événements.

A l'issue de notre étude, nous pouvons affirmer que les principales difficultés rencontrées pour maîtriser le temps dans les projets non industriels semblent résulter d'une part de la manipulation par les acteurs du temps construit dans le cadre projet - face à l'instrumentalisation du temps, les acteurs ont appris à le manipuler pour justifier leur action et leur performance - et d'autre part de l'incapacité des acteurs à mesurer la durée d'une tâche dans l'avenir : il n'existe pas de fonction permettant raisonnablement de procéder à une actualisation du temps dans les plannings. La perspective normative jusqu'au-boutiste consistant à contraindre les acteurs à se conformer au temps construit n'est donc pas satisfaisante, n'en déplaise aux contrôleurs de gestion chargés de suivre les lignes budgétaires allouées. Toutefois, il n'apparaît pas possible de se passer d'un « planning » qui fait office d'anxiolytique pour coordonner les relations entre les parties prenantes du projet.

Dans ce contexte, il s'agit de réviser la référence au temps inscrite dans les plannings. Deux voies sont ici privilégiées. La première consiste à procéder à la construction d'un planning à granulométrie croissante représentant le projet sous une forme détaillée à court terme, c'est-à-dire sur quelques périodes pour lesquelles le risque d'incertitude est marginal, et sous un format agrégé à moyen et plus long terme pour éviter une polarisation et une mise sous tension entre temps construit et temps vécu. La seconde consiste à modifier la référence au temps par une remise en cause de l'usage de la structure projet dans un contexte non industriel et des mécanismes d'évaluation qui en résultent pour promouvoir un processus de coordination émergent et favoriser le développement de rationalités locales qui concourent elles-mêmes à une forme d'apprentissage organisationnel. Ces perspectives échappent à la



conception utilitariste et industrielle du temps, et cherchent à appréhender les contraintes imposées par le réel.

7. BIBLIOGRAPHIE

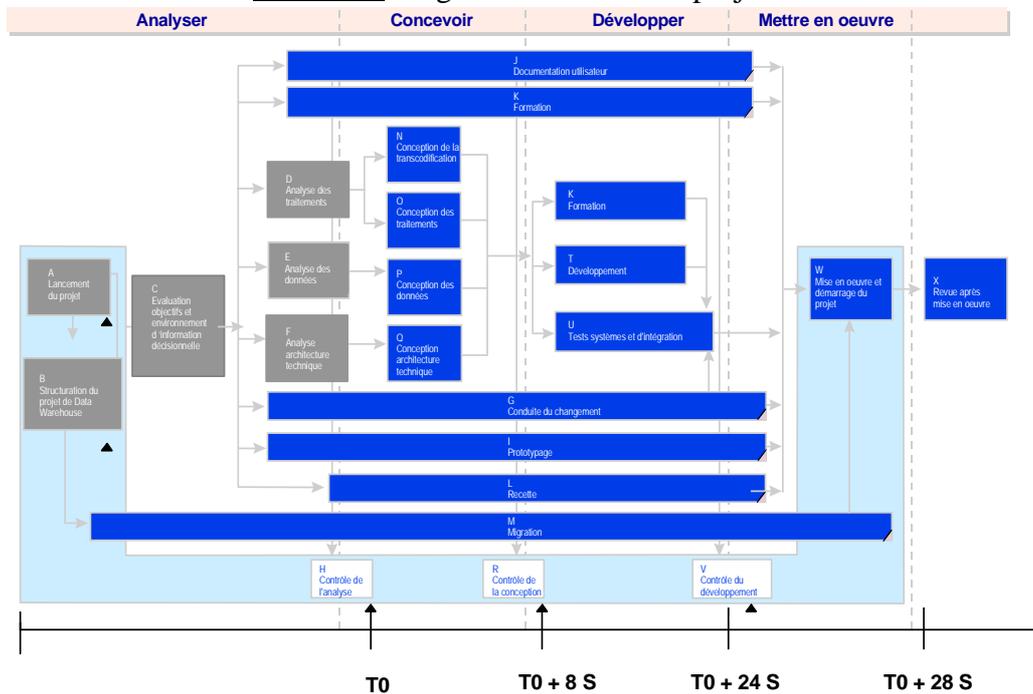
- Bayart D. [1998], "Temps et organisation: vers une ingénierie temporelle", *Revue Française des Affaires Sociales*, vol. 52, n° 3, juillet-septembre 1998, p. 19-34.
- Becker H. S. [1998], *Tricks of the Trade*, University of Chicago Press.
- Bourgeon L. [2001], "Nouveaux produits, temps et apprentissage organisationnel", *Revue Française de Gestion*, n° 132, janvier-février 2001, p. 103-111.
- Elias N. [1984], *Du Temps*, Fayard.
- Fixari D. et Pallez F. [1992], "Comment traiter l'urgence?", *Gérer et Comprendre*, n° 27, Juin 1992, p. 78-86.
- Fray C., *et al.* [1993], "Le pilotage économique des projets", in ECOSIP (éd.), *Pilotage de projet et entreprises: diversité et convergences*, Economica.
- Garel G. [1999], "La mesure et la réduction des délais de développement des produits nouveaux", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 14, n° 2, p. 29-47.
- Giard V., *et al.* [1993], "Le temps dans la gestion des projets", in V. Giard et C. Midler (éd.), *Pilotages de Projets et Entreprises*, Economica.
- Glaser B. G. et Strauss A. [1967], *The discovery of grounded theory*, Aldine.
- Globokar T. [à paraître 2004], "Compromis temporels dans la gestion des projets: le cas de la maintenance nucléaire", *Revue Française de Gestion*.
- Haicault M. [2000], "Du temps de travail industriel à la pluralité des temps sociaux: quels acquis en sociologie du travail?", in G. d. Terssac et D.-G. Tremblay (éd.), *Où va le temps de travail*, Octares.
- Mahmoud-Jouini S. B., *et al.* [2003], "Les leviers de pilotage de la vitesse dans les projets à coûts contrôlés", *working paper*.
- Méric J. [2001], "Temps de la connaissance, temps de l'action: vers une réconciliation", *Revue Française de Gestion*, n° 132, Janvier-février 2001, p. 95-102.
- Midler C. [1993], "La Vitesse des Projets", in C. Midler (éd.), *L'Auto qui n'existait pas*, Dunod.
- Midler C. [1994], "Temps du produit, temps du projet, temps des métiers", *Information sur les Sciences Sociales*, vol. 33, n° 1, mars 1994, p. 25-39.
- Mreiden A. [2002], "Le profil-type du consultant", *Revue Française de Gestion*, vol. 28, n° 137, janvier/mars 2002, p. 135-149.



- Perlow L. A. [1999], "The Time Famine: Toward a Sociology of Work Time", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, Mars 99, p. 57-81.
- Quinn J. B. [1980], *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin.
- Riveline C. [1991], "De l'urgence en gestion", *Gérer et Comprendre*, n° 22, Mars 1991, p. 82-92.
- Weick K. E. [1993], "Organization redesign as improvisation", in G. P. Huber et W. H. Glick (éd.), *Organizational change and redesign*, Oxford University Press.

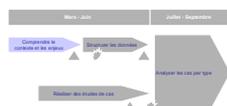
Annexes

Annexe A : organisation méso du projet A



Annexe B : exemple d'une fiche de tâche pour le projet B

Chantier 1: « comprendre le contexte et les enjeux »



Objectifs

- Identifier les facteurs technologiques liés à la nouvelle économie (IP, digitalisation, lois de réseau...)
- Identifier les facteurs-métiers, c'est-à-dire les différents types de business-models présents sur Internet.
- En déduire les facteurs clés de succès et d'échec.

Points clés de la démarche

- Ce chantier se situe à un niveau strictement descriptif de recueil de données.
- Par des entretiens focalisés en interne et par des analyses de documents, il s'agit de comprendre ce qui fait la particularité du commerce électronique.

Une réunion début mai du Comité de Pilotage discutera et validera les facteurs identifiés du commerce électronique