Interactions entre structures temporelles du projet « agile » et attributs temporels individuels : quels impacts sur les comportements ?

SOW, Mamadou Sanoussy

Doctorant

NIMEC – Université de Caen

mamadou-sanoussy.sow@unicaen.fr

AUREGAN, Pascal

Professeur des Universités

NIMEC – Université de Caen

pascal-auregan@unicaen.fr

Résumé

L'analyse des temporalités reste un sujet encore peu étudié, notamment dans le champ du management agile. Dans le cadre d'une étude de cas unique, les auteurs cherchent à explorer l'interaction entre les structures temporelles d'un projet « agile » et les attributs temporels des acteurs projets. L'objectif de la recherche est double. Elle vise, dans un premier temps, à saisir la manière dont les acteurs projets perçoivent l'agilité. Dans un second temps, il s'agit de comprendre comment les interactions « temps du projet agile » et « attributs temporels des membres de l'équipe projet » influencent les comportements individuels et collectifs. En effet, la littérature actuelle éprouve encore des difficultés à saisir ce que recouvre cette notion d'agilité surtout au niveau micro, tant les définitions sont diverses. Par ailleurs, très peu d'études s'intéressent sur les structures temporelles du projet « agile » et la manière dont les individus se les représentent. Dans cette étude, nous avons combiné deux approches méthodologiques : une approche par les échelles temporelles et une approche qualitative par la conduite d'entretiens semi-directifs. Nos résultats enrichissent le cadre théorique existant en soulignant l'importance de la prise en compte systématique des attributs temporels individuels lors de la constitution d'une équipe projet agile.

Mots clés : structures temporelles; agilité ; attributs temporels

Interactions entre structures temporelles du projet « agile » et attributs temporels individuels : quels impacts sur les comportements ?

INTRODUCTION

Les organisations contemporaines opèrent dans un environnement où la temporalité est une ressource fondamentale (Breu et al., 2002 ; Lee et al., 1999). Elle constitue de ce fait un enjeu essentiel pour le management moderne (Bluedorn et Denhardt, 1988). En particulier, la pérennité des organisations dépend aujourd'hui en grande partie de leur logique de projets, dont les structures temporelles restent insuffisamment comprises (Bakker et al., 2016). Par temporalités, nous entendons la diversité des temps vécus par les individus et le collectif selon que ces temps soient agis ou représentés (Dubar *et al.*, 2017).

La concurrence mondiale, ainsi que le rythme rapide de l'innovation induite par la transformation digitale, augmentent l'incertitude et obligent les organisations à réagir plus rapidement et avec plus de fluidité à l'évolution des besoins (Serrador et Pinto, 2015). Pour relever ces défis, les organisations adoptent de nouvelles pratiques de travail, notamment celles basées sur des projets (Brady et Davies, 2004 ; Leybourne, 2006). Ces projets, intra et/ou inter-organisationnels, sont considérés comme stratégiquement importants pour la survie et le développement de celles-ci. En effet, dans presque toutes les organisations, les prototypes ou les nouveaux produits et procédés sont créés dans le cadre de projets et sont testés à petite échelle avant d'être déployés dans toute l'organisation et, par extension, sur le marché (Cattani et al., 2011).

Cependant, le taux d'échec des projets reste encore relativement élevé (Serrador et Pinto, 2015). Nous soutenons que ce phénomène peut provenir d'un manque de compréhension des mécanismes temporels à l'œuvre dans les projets organisationnels (Ancona, 2001). En effet, certains individus peuvent avoir des difficultés à articuler et à gérer de manière idoine les structures temporelles du projet et leurs propres attributs temporels, en interaction permanente mais singulières. Peuvent alors apparaître des dissonances cognitives, sources de tensions voire des conflits (Simon et Tellier, 2016).

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

Des travaux récents en théorie des organisations ont étudié la complexité temporelle à laquelle les acteurs organisationnels doivent faire face (Hussenot et Missonier, 2016). Plusieurs études ont mis en évidence le rôle central des temporalités dans les structures flexibles, notamment les projets (Bakker et al., 2016 ; Blomquist et Nilsson, 2010 ; Bluedorn et Denhardt, 1988 ; Burke et Morley, 2016 ; Lundin et Soderholm, 1995). Différents auteurs, tels que Katz,(1982), plaident pour l'inclusion des questions temporelles afin de parvenir à une compréhension plus complète des comportements au travail, notamment dans le cadre des organisations temporaires.

Nous soutenons que les projets présentent des structures temporelles que les individus se représentent au filtre de leurs attributs temporels. Par structures temporelles, nous entendons *« the structuring of time into past and future events and horizons that are particular to an organization »* (Schultz et Hernes, 2019, p.3). Il est donc fondamental de comprendre l'interaction permanente des structures temporelles du projet et celles des acteurs qui composent l'équipe projet.

Pour affiner cette compréhension, cet article se concentre sur un type de projet particulier : le projet « agile ». Face aux nombreux défis auxquels les entreprises sont confrontés (concurrence exacerbée, une évolution technologique rapide et des personnels salariés en quête de sens et de reconnaissance), les approches traditionnelles du management restent impuissantes. Dès lors, les pratiques agiles considérées comme légères gagnent en popularité dans les organisations hors développement logiciel avec comme objectif : contribuer à accompagner les exigences rapides de changement, et une promesse : un management plus horizontal centré sur la collaboration et la coresponsabilité des équipes (Cockburn et Highsmith, 2001). Se posent alors des questions, notamment liées aux structures temporelles de ce type de projet et à la perception de ce nouveau paradigme par les acteurs projets.

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

L'objectif de la recherche est double : comprendre la manière dont les acteurs projets perçoivent la notion d'agilité et saisir l'impact des interactions entre structures temporelles du projet agile et les attributs temporels des individus sur la dynamique de groupe. En d'autres termes, notre but est de répondre à la question de recherche suivante : comment l'interaction entre les structures temporelles du projet « agile » et les temporalités des acteurs projets influence-t-elle les comportements de ceux-ci ?

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

Dans la littérature académique et managériale, l'agilité est vue comme une philosophie, un état d'esprit et des méthodes. Dans cet article, nous nous intéressons essentiellement à la perception de l'agilité en tant que philosophie, même si celle-ci est souvent indissociable de certains éléments méthodologiques. Ainsi, nos deux niveaux d'analyse étant le projet agile et les acteurs dudit projet, nous définirons l'agilité « comme le résultat de pratiques collaboratives qui émergent au sein d'une équipe projet » (Zheng et al., 2011). Cette définition de l'agilité sera le fil conducteur de cet article.

Ce papier fait état des constatations d'une étude empirique d'un cas unique. L'organisation étudiée est une grande banque française. Le choix de cette organisation est justifié par deux éléments : d'une part, elle mobilise des approches agiles et d'autre part, il s'agit d'une ancienne et grande entreprise, marquée par son histoire, son organisation et une forte empreinte de sa structure temporelle.

Cet article est décomposé en quatre parties. Dans un premier temps, nous introduirons les différents concepts théoriques. Dans un deuxième temps, nous décrirons le dispositif méthodologique mis en œuvre pour la réalisation de cette étude. Nous présenterons troisièmement les résultats de la recherche avant de conclure par une discussion.

REVUE DE LITTERATURE

1. L'ORGANISATION : UNE INTERACTION DE PLUSIEURS TEMPORALITES

Toutes les actions organisationnelles sont situées dans des dimensions spatio-temporelles. Ces temporalités peuvent être objectives, subjectives et/ou historiques. Un exemple de temps à la fois historique et objectif est celui de Chronos ou temps d'horloge, un concept qui a évolué avec le développement de la société capitaliste et sur lequel sont basées les sociétés occidentales industrialisées contemporaines (Lee *et al.*, 1999). Ce temps des horloges permet de détacher le moment présent du passé et du futur, et de considérer les phénomènes comme des entités distinctes, stables et isolables, indépendantes et émancipées des événements (George et Jones,

2000 ; Reinecke et Ansari, 2015 ; Thompson, 1967). Comme alternative au temps de Chronos, qui semble être au cœur des organisations, certains chercheurs soutiennent que, pour une meilleure compréhension des structures temporelles à l'œuvre dans celles-ci et des comportements des acteurs, l'étude des temporalités doit prendre en compte les temporalités subjectives (temporalités sociales et psychologiques) (Bluedorn et Denhardt, 1988 ; Bluedorn et al.,, 2011 ; Lee et al., 1999). En effet, le concept de temps des horloges est une notion très limitée et trop simple pour comprendre les phénomènes organisationnels (Lee *et al.*, 1999). Ainsi, la prise en compte des temps subjectifs devient alors essentielle pour saisir la dynamique d'ensemble.

Ces temps subjectifs possèdent une épaisseur qualitative. Ils sont vécus individuellement (temps psychologiques) et collectivement (temps sociaux) ; des temps *« qui ont en commun d'apparaître, de durer et de disparaître, c'est-à-dire de passer, mais chacun selon ses caractéristiques propres, qui ne ressemblent pas à celles du temps de l'horloge »* (Grossin, 1997, p38).

S'agissant du temps psychologique, il se constitue peu à peu par les souvenirs que les individus engrangent, et par les expériences qu'ils acquièrent, mais aussi par leurs projections, leurs rêves et leurs intentions. C'est donc une notion dynamique, qui est hétérogène et organique, et qui varie selon les perceptions et les normes (Orlikowski et Yates, 2002). Dès lors, chaque individu a pour ainsi dire, un stock dans lequel il peut puiser (son passé), et un horizon temporel qui évolue selon les échelles de l'âge (Piaget, 2004). Dans ce papier, l'analyse de la dimension psychologique du temps est centrée sur la façon dont les connaissances des individus sur le passé (les rétrospections) et l'avenir (les anticipations) peuvent affecter les attitudes et les comportements des acteurs projet et *de facto* les résultats d'un projet.

Quant au temps social, les études montrent que des groupes d'individus situés dans la même zone géographique, peuvent créer leurs propres constructions culturelles du temps en prenant le soin de définir la manière la plus appropriée de son utilisation (Ancona et al., 1996 ; Ancona, 2001). C'est le cas par exemple dans les approches agiles, des « icebreakers », des « réunions debout », des « réunions de planification de sprint », des « rétrospectives », qui sont devenus une opportunité très ritualisée entre les acteurs projets.

Ce temps social implique une conception du temps partagé par tout sujet ou entité, qu'il s'agisse d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation (Lee *et al.*, 1999). Ce temps partagé peut-être, par exemple, le temps historique de l'organisation sur lequel les dirigeants s'appuient pour donner une légitimité à leurs décisions stratégiques.

Dès lors, les structures temporelles, qui sont définies comme la structuration du temps propre à chaque organisation, qu'elle soit permanente ou temporaire, signifient que les schémas

d'événements et d'activités permettent de décrire l'orientation temporelle prédominante des acteurs (Reinecke et Ansari, 2015). En effet, deux des différences fondamentales entre les individus sont leurs orientations temporelles prédominantes et leurs capacités distinctives à se projeter dans l'avenir et à y faire face (Bluedorn et Denhardt, 1988). Cette orientation prédominante est le registre temporel préférentiel dans le quel pense et agit l'individu (Apostolidis et Fieulaine, 2004). Les travaux de Cottle (1976) et de Zimbardo et Boyd (1999) distinguent les individus en fonction de leur orientation vers le passé, le présent et le futur, et relient ces spécificités à d'autres facteurs tels que la motivation et le comportement.

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

Le niveau de congruence entre passé, présent et futur définit la façon dont les acteurs appréhendent le futur : cette congruence est nettement amoindrie dans nos sociétés actuelles qui vivent un temps spasmodique (Butler, 1995). Dans la lignée de Lewin (1943), certains travaux ont observé que suivant leur orientation temporelle prédominante, les individus privilégient les comportements prudents ou risqués. L'orientation vers le futur est associé à une grande volonté de prise de risque (Björgvinsson et Wilde, 1996 ; Strathman et al., 1994) tandis que l'orientation vers le présent conduit à un phénomène de myopie temporelle qui induit des comportements à risque (Becker et Murphy, 1988).

Quant aux travaux de Bluedorn et al., (1992), ils mettent en évidence la manière dont les organisations managent les individus en fonction de leur degré de polychronicité. Celui-ci étant défini comme la préférence à s'engager dans différentes tâches en même temps. Les individus monochroniques préfèrent s'engager dans une tâche à la fois, considérant les évènements autres que la tâche en cours comme des interruptions (appel, mails instantanés, sollicitations de toutes sortes, etc.) et tentent d'éviter les distractions. À l'opposé, les individus polychroniques s'engagent dans plusieurs tâches à la fois et considèrent les évènements autres que la tâche en cours comme normaux. Ils accomplissent plusieurs activités simultanément et alternent entre celles-ci (Usunier et Valette-Florence, 2007). Ainsi, la compréhension de ces différences individuelles en termes d'attributs temporels est fondamentale pour comprendre et expliquer les comportements au travail.

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

Il existe un espace sur le plan académique dans lequel deux camps distincts s'affrontent: *« l'un traditionnel où la gestion des activités liées aux projets est liée aux processus et au contrôle, et une vision émergente plus favorable au besoin de résoudre les incertitudes causées par les turbulences environnementales et les exigences changeantes, en utilisant la créativité, l'intuition et les connaissances tacites accumulées au fil du temps et par l'expérience »* (Leybourne, 2009, p.520).

Notre article s'inscrit dans cette perspective émergente, pour laquelle *« les organisations agiles trouvent que les défis de l'incertitude soutenue sont relativement communs et que les changements non linéaires radicaux deviennent normaux »* (Alleman, 2002, p. 10).

Bien que les projets soient généralement gérés en fonction du coût, des délais et du périmètre, c'est l'aspect temporel de l'exécution de ceux-ci qui fait souvent l'objet d'un examen minutieux, en particulier dans les environnements organisés peu turbulents. Le temps étant l'un des facteurs clés par rapport auxquels la réussite de la plupart des projets est mesurée (Atkinson, 1999).

Un projet qu'il soit agile ou traditionnel est un point de rencontre entre différents individus, chacun ayant ses propres attributs temporels. Les membres du projet passent d'un projet à un autre et naviguent constamment entre des temporalités exogènes (planification, synchronisation, rythmes...) et des temporalités endogènes (temporalités psychologiques, sociales…).

Pour caractériser un projet, plusieurs études, notamment celles de Bakker et al., (2010) et de Lundin et Soderholm (1995), mettent en évidence quatre éléments ou attributs principaux : le temps, l'équipe, la tâche et l'intégration. Au-delà de ces 4 dimensions qui caractérisent tout projet organisationnel, les projets agiles ont une particularité. En effet, les tenants de cette démarche considèrent que le taux de réussite de tout projet dépend de l'implication active du client du début à la fin de celui-ci, mais aussi de l'adoption d'une pratique de travail itérative et progressive. Dès lors, le paradigme classique du management de projet devient quelque peu restrictif (Kanter, 2001 ; Leybourne, 2006). Trois concepts clés deviennent alors fondamentaux dans les approches agiles de projet : la créativité, l'intuition et le bricolage, toutes trois liés étroitement au concept d'improvisation (Leybourne, 2009). D'autres auteurs plaident pour l'inclusion de quatre concepts supplémentaires : l'adaptation, la compression, l'innovation et l'apprentissage. La compression étant définie en termes de compression des échelles de temps (Miner et al., 2001). Quant à l'improvisation, elle cherche à savoir dans quelle mesure la conception et l'exécution d'une activité convergent dans le temps. Ainsi, plus le délai entre la conception et la mise en œuvre d'une activité est proche, plus celle-ci est improvisée et que si

cela se produit dans des délais très rapprochés, la planification et l'exécution ont lieu simultanément (Leybourne, 2009). S'agissant du bricolage, il est un élément à part entière de l'improvisation et implique l'utilisation des ressources disponibles pour résoudre des évènements imprévus. De ce fait, Lehner (2000) soutient l'existence d'une relation positive entre l'implémentation basée sur un projet et le bricolage. Il affirme que « l*a planification menace la flexibilité alors que le bricolage améliore la flexibilité de la mise en œuvre de la stratégie axée sur les projets. Il aborde également les environnements soumis à un dynamisme élevé qui peuvent rendre la planification futile »* (Lehner, 2000, p.45).

Il ressort que l'utilisation de pratiques agiles dans la gestion de projets organisationnels met en évidence de nouvelles temporalités qui sont courtes : boîtes de temps, symbolisées par des sprints (futur immédiat), réunions hebdomadaires de durée constante, rétrospectives (passé court) … Ces temporalités affectent la façon dont les individus interagissent au sein de l'équipe et organisent leur travail (McGrath et Tschan, 2004 ; Hernes et al., 2013). Dès lors, ces nouvelles temporalités, de l'ordre du vécu, jouent un rôle majeur dans la façon dont les individus s'impliquent dans les projets et en tirent des enseignements (Simon et Tellier, 2016).

METHODOLOGIE

Comme évoqué dans l'introduction, nous cherchons à explorer l'interaction entre les structures temporelles du projet « agile » et les attributs temporels des acteurs projets. Cette recherche vise à comprendre les comportements produits par cette interaction. La complexité du phénomène étudié, pose la question du dispositif méthodologique employé, notamment lorsqu'on s'intéresse aux représentations temporelles (Thoemmes et de Terssac, 2006). Ce dispositif est détaillé dans la section collecte et traitement des données.

Dix entretiens ont été réalisés dans le département « organisation » d'une grande banque française. Les missions de ce département sont d'accompagner les autres services dans l'exécution de projets, les piloter en transversalité. Il travaille sur des projets divers et variés, notamment sur des projets de conduite de changement vers le réseau commercial de la banque. C'est un département qui interagit avec plusieurs agences, plusieurs autres départements de la banque, afin de faire travailler des acteurs localisés dans des espaces différents et qui n'ont pas pour vocation première de travailler ensemble. Les membres de l'équipe appelés « organisateurs », missionnés par des directeurs d'agences ou de départements, doivent avoir un regard neuf sur le mode de fonctionnement des différents départements, et avec une grande

neutralité, observer, interviewer des personnes et être capable d'émettre des recommandations et des préconisations d'amélioration des processus.

Ces acteurs projets travaillent en agilité (au sens de notre définition du concept) dans une organisation bureaucratique. Généralement, ils n'ont pas à composer entre temporalités « agiles » et temporalités « par ailleurs[1] » dans leurs interactions intra-équipe. Néanmoins, en raison de leur profil d'« organisateurs », et du fait que le projet est intégré dans cette organisation bureaucratique, ils ressentent parfois la temporalité de l'organisation lorsqu'ils font appel à elle pour avoir des informations par l'intermédiaire des autres services.

La structure de l'échantillon est présentée dans le tableau 1.

Tableau 1. Structure de l'échantillon

Personne interviewée	Fonction	Durée de l'entretien
Acteur projet 1	Manager de l'équipe	120 mn
Acteur projet 2	Organisateur – Conseil	55 mn
Acteur projet 3	Organisateur	45 mn
Acteur projet 4	Organisateur	50 mn
Acteur projet 5	Organisateur	60 mn
Acteur projet 6	Organisateur – Conseil	110 mn
Acteur projet 7	Organisateur	57 mn
Acteur projet 8	Organisateur – Conseil	105 mn
Acteur projet 9	Organisateur – Conseil	68 mn
Acteur projet 10	Organisateur	56 mn

1. SELECTION DU CAS

Pour mener à bien cette recherche, nous avons privilégié une étude cas unique (Yin, 2018), et ce pour 3 raisons. Tout d'abord, la recherche sur les structures temporelles et les représentations dans le cadre d'un projet organisationnel est complexe, notamment lorsqu'on s'interroge sur la dynamique de groupe dans un contexte d'interactions permanentes entre acteurs aux attributs temporels spécifiques et structures temporelles d'une organisation temporaire : le projet. Cette complexité est notamment due à la rapidité accrue des changements environnementaux face à laquelle les praticiens sont en demande de solutions pour renouveler les méthodes de gestion de projet de façon à bénéficier de la compétence collective (Gentil et Chédotel, 2018). Dans l'étude de cette dimension, la profondeur et la richesse des données récoltées sont donc

[1] Nous entendons par temporalités « par ailleurs », les temporalités résultantes de l'interaction entre l'équipe projet et les autres services de l'organisation.

essentielles. De plus, l'étude des comportements au travail sous le prisme des temporalités demande une compréhension riche et approfondie pour permettre une bonne interprétation du phénomène étudié. Enfin, l'utilisation d'une étude de cas unique se justifie pour souligner l'incomplétude d'une théorie, la nécessité de prolonger les travaux existants ou explorer un phénomène nouveau (Siggelkow, 2007 ; Yin, 2018).

Quant à la sélection du cas, elle s'est opérée après avoir conduit une phase exploratoire de 15 entretiens auprès d'acteurs de projets de trois organisations distinctes. Nous avons sélectionné ce cas particulier car il représente un exemple typique d'organisation ayant une forte histoire de management vertical marquée par la lenteur des prises de décision et des processus très longs et complexes et qui aujourd'hui adoptent les pratiques agiles comme une nouvelle méthode de travail pour faire face aux défis évoqués dans les sections précédentes.

Cependant, même si le management de projet est encore considéré comme vertical au sein de l'organisation, celle-ci a pris conscience de l'importance d'adopter des approches plus agiles dans ses pratiques de management pour pallier la lenteur dans les décisions et s'aligner sur le tempo du marché en respectant la notion du « *time to market* ».

Dans cette étude de cas unique, nous analyserons et synthétiserons les points communs, les différences individuelles de représentation des concepts temporels, qui peuvent avoir un impact sur les comportements des acteurs. Pour mener à bien ce type d'étude, les caractéristiques spécifiques des acteurs projets seront décrites.

Les études de cas uniques et/ou comparatives impliquent souvent des données quantitatives et qualitatives (Hlady Rispal, 2002). C'est pourquoi nous choisissons de combiner les deux. Par données quantitatives, nous entendons les échelles temporelles qui nous permettront d'élaborer des profils temporels individuels.

2. COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES

Dans la phase de collecte et traitement des données, nous avons combinés deux approches : une approche quantitative par les échelles temporelles (Bluedorn et al., 1992, 2011 ; Zimbardo et Boyd, 1999) et une approche qualitative par la conduite d'entretiens semi-directifs. Ces deux approches complémentaires s'opèrent en deux étapes successives dont la première consiste à faire remplir aux interviewés en amont de la seconde des échelles temporelles dans le but d'élaborer des profils individuels. La profondeur et la richesse des données garanties par la méthode qualitative combinées aux échelles temporelles sont essentielles pour cette recherche. L'objectif sera donc de repérer à travers les entretiens semi-directifs, un certain nombre de caractéristiques de dynamique des équipes projets pour *in fine* mettre en relation ces éléments

avec les profils temporels préalablement identifiés afin d'en tirer des conclusions sur les comportements individuels et collectifs en contexte agile.

Les profils temporels individuels seront identifiés avec le *Polychronic Attitude Index* (PAI) et la *Zimbardo Time Perspective Inventory* (ZTPI). Le degré de polychronicité du département quant à lui sera identifié par le *Monochronic/Polychronic Orientation Scale*. Trois échelles qui ont été testées et validées au travers d'études statistiques rigoureuses (Apostolidis et Fieulaine, 2004)**.** Le PAI permet de saisir l'attitude générale du répondant face à l'exercice de plus d'une activité à la fois. C'est une échelle à quatre items (exemple d'items: « *I do not like to juggle several activities at the same time* ») avec une échelle de Likert à 5 points. Pour les items formulés positivement, le codage va de 1 à 5 avec 1 qui correspond à *« tout à fait d'accord »* et 5 correspond à *« tout à fait en désaccord ».* Quant au *Monochronic/Polychronic Orientation Scale,* l'échelle demande aux acteurs projets de rendre compte des orientations générales d'utilisation du temps qu'ils perçoivent dans leur département plutôt que de leurs propres orientations individuelles. Qu'il s'agisse du *PAI* ou *Monochronic/Polychronic Orientation Scale*, pour les items formulés négativement nous appliquerons le *« reverse coding ».*

Pour obtenir le score de la personne interrogée, il faut additionner les points et diviser par le nombre d'items, puis reporter ce dernier sur une échelle allant de 1 à 5. Plus le score est faible (inférieur à 3,0), plus l'orientation est considérée comme monochronique ; et plus le score est élevé (supérieur à 3,0), plus l'orientation est considérée comme polychronique.

Quant à la ZTPI, les auteurs affirment que c'est entre la construction psychologique du passé et l'anticipation des évènements futurs que réside la représentation et pratiques du présent (Zimbardo et Boyd, 1999). Composée de 56 items, elle prend en compte les aspects motivationnels, émotionnels, cognitifs et sociaux au travers de propositions temporellement marquées. La dimension « Présent hédoniste » par exemple reflète une attitude hédoniste et de prise de risque par rapport au temps et à la vie (par exemple : *« C'est important de mettre de l'excitation dans ma vie »*, *« Mon idéal serait de vivre chaque jour comme si c'était le dernier »*). Cette distinction en termes d'attributs temporels, crée des implications potentielles sur le comportement, particulièrement dans deux domaines : la gestion du temps individuel d'une part et la supervision/coordination, d'autre part.

Les données qualitatives ont été recueillies par le biais d'entretiens semi-directifs. Ils ont été enregistrés et retranscrits intégralement. Un seul individu à la fois a été interrogé. Ainsi, les opinions personnelles n'étaient pas biaisées par celles des autres. Au cours de ces entretiens, nous avons posé des questions ouvertes sur la perception de l'agilité (philosophie ou méthode), la perception des temporalités « agiles », l'organisation des tâches, les pratiques de collaboration et de coordination, entre autres.

Les données recueillies ont ensuite été codées manuellement. Le tableau 2 présente la grille de codage.

Tableau 2. Grille de codage

Catégories	**Sous-catégories**	**Signification**
Perception de l'agilité	Philosophie Méthodologie	L'agilité, une philosophie, une application de méthodes ou les deux.
Perception des temporalités agiles	Icebreaker Rétrospective Sprint Réunions	La place des temporalités agiles dans la pratique de l'agilité et la manière dont elles sont perçues par les acteurs projets.
Organisation des tâches	Planification Synchronisation	La manière dont l'équipe s'organise dès lors qu'elle commence un projet. La perception de ces phases par les individus dans le management agile.
Pratiques de collaboration et de coordination	Confiance Communication Transparence	Les pratiques de collaboration

Comme évoqué plus haut dans la section, l'idée globale est de croiser les résultats de l'analyse des entretiens semi-directifs avec les profils temporels individuels identifiés au préalable pour en identifier l'influence sur les comportements individuels et collectifs.

RESULTATS

Nos résultats sont basés sur une étude de cas unique. Dans un premier temps, nous verrons comment les acteurs perçoivent l'agilité. Dans un second temps, nous mettrons en évidence les différences individuelles en termes de perspective temporelle (degré de polychronicité et orientation temporelle) puis nous identifierons les relations, les liens, s'ils existent entre ces dimensions et les comportements.

1. AGILITE ET STRUCTURES TEMPORELLES DU PROJET : COMMENT LES INDIVIDUS LES PERÇOIVENT ?

Dans cette section nous verrons comment la notion d'agilité et les structures temporelles du projet agile sont perçues par les acteurs projets.

1.1 La perception de l'agilité

Deux éléments ressortent dans un premier temps des entretiens semi-directifs. Premièrement, l'utilisation d'une méthodologie agile avec des objectifs « sprint » n'est pas le cadre de travail habituel de l'équipe projet. Cependant, l'équipe attache une grande importance au respect des principes et des valeurs du manifeste agile[2]. Deuxièmement, l'agilité, dans ce cas particulier, est vue comme un état d'esprit qui permet à chaque collaborateur de valoriser son expertise.
Dans le tableau ci-dessous, nous présentons une synthèse des verbatims sur la manière dont les acteurs projet perçoivent l'agilité.

Tableau 3. Perception de l'agilité par les acteurs projets

Personne interviewée	Perception de l'agilité
Organisateur – Conseil et membre de l'équipe projet **(Acteur projet 2)**	*L'agilité c'est « casser des barrières pour être plus fluide, pour éviter les lourdeurs administratives. C'est vraiment d'essayer de trouver des dérivatifs, de faire en sorte que les gens sortent de leur routine, de leurs habitudes pour aller chercher de nouvelles idées. Il n'y a pas de chemin linéaire au milieu. Je tente par là, si ça ne marche, je repars par là, je reviens, je refais une boucle, je reviens en arrière, je repars, ce n'est pas grave si je me suis trompé. Pour moi c'est ça l'agilité »*
Manager de l'équipe **(Acteur projet 1)**	*L'agilité c'est « l'adaptation, c'est s'adapter et je dirais que justement, comme on est une entreprise commerciale, c'est être en permanence en connexion parfaite avec les attentes de nos clients et si on ne va pas très vite parce que leurs attentes changent énormément et que ça se transforme tout ça, si on ne va pas vite, ce sera mauvais pour notre chiffre d'affaires. Pour moi l'agilité dans une entreprise commerciale, c'est être en permanence connecté au marché et c'est plus compliqué aujourd'hui parce que le marché bouge tout le temps et ce que le client veut aujourd'hui n'est peut-être pas ce qu'il voudra dans 6 mois et c'est devenu compliqué »* *« L'agilité c'est donner de l'autonomie aux équipes, c'est un truc hyper fort. Nous, on nous donne de plus en plus d'autonomie et de*

[2] Le manifeste agile via ce lien : https://blog-gestion-de-projet.com/manifeste-agile-valeurs-et-principes/ (consulté le 25/01/2021)

	responsabilité. Moi j'ai beaucoup d'autonomie, et je donne beaucoup d'autonomie aussi à mon équipe, donc je pense que ça aussi c'est un progrès qu'on a fait »
Organisateur et membre de l'équipe projet **(Acteur projet 3)**	*L'agilité « c'est être en capacité dans les échanges qu'on peut avoir avec les différents interlocuteurs de s'adapter à eux. Ils ont tous une manière d'être différente et un savoir-faire et un savoir-être surtout, on doit savoir adapter notre comportement pour faire en sorte que la personne fasse un petit peu ce qui est à faire mais il y a un rôle de communiquant à réaliser là-dedans »*
Organisateur- Conseil et membre e l'équipe projet **(Acteur projet 4)**	*« Personnellement, pour moi, au-delà des pratiques c'est aussi un état d'esprit finalement l'agilité, je pense qu'on rentre dans l'agilité avec la pratique. C'est aussi une nouvelle façon de communiquer parfois à travers des réunions courtes mais ô combien efficace »*

L'analyse de ce tableau de synthèse fait ressortir des concepts-clés que la littérature académique et professionnelle considère au cœur de l'agilité : **adaptation, autonomie, itération, communication et droit à l'erreur.** L'adaptation, fait référence au fait que l'équipe de projet agile doit être souple, flexible et proactif pour répondre à la vélocité du marché surtout dans une entreprise commerciale comme c'est le cas ici. Cela est d'ailleurs largement confirmé par un de mes interlocuteurs : *« j'attends de mes collaborateurs qu'ils soient réactifs et après je pense que je vais vous dire, aujourd'hui on est tellement imprégnés d'une accélération que c'est devenu une évidence pour tout le monde parce que tout va vite donc les projets doivent aller vite aussi, c'est la temporalité globale du monde du travail donc on ne se pose même plus la question, aujourd'hui on fait en 3 jours ce qu'autrefois on faisait peut-être en 15, on enchaine tout vite et les projets aussi et après on a des logiques de marché, on est une entreprise commerciale donc le marché va vite, il faut aller vite ».* **(Manager de l'équipe)**

L'itération, quant à elle, fait référence au fait de scinder le projet en plusieurs sous-projets voire en sous-tâches et à travailler sur des sous-ensembles de projets plutôt que sur le projet entier. Quant au droit à l'erreur, il fait partie de la culture agile de l'équipe. Cela est confirmé par les interviewés notamment par l'un des acteurs projet qui souligne que *« l'agilité permet de faire des choses quitte à se tromper et recommencer. C'est dans ce tâtonnement qu'on peut trouver de nouvelles idées »* **(Acteur projet 3).** L'agilité considère l'expérimentation comme importante dans son fonctionnement car c'est au travers d'essais-erreurs que les individus apprennent et parviennent à développer de nouveaux produits et services, mettent en place de nouveaux processus qui fonctionnent et gèrent de manière efficace les processus d'innovation. Par ailleurs, l'adoption des approches agiles est un facteur de changement comportemental pour les individus. En effet, selon un acteur de projet « *les valeurs et les principes agiles que nous défendons facilitent la collaboration avec les autres services de l'entreprise car nous avons une*

façon directe de communiquer. Le fait aussi qu'on n'est pas jugé sur ce qu'on dit et sur les erreurs que nous commettons, nous permet de bricoler, d'expérimenter des choses afin de trouver des nouvelles idées » **(Acteur projet 5)**

1.2 Comment sont représentées les structures temporelles du projet « agile » ?

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

Ce département réalise des projets très souvent transversaux et est par conséquent en interaction permanente avec les autres départements de l'entreprise. C'est pourquoi, deux moments particulières sont au cœur de son fonctionnement : le « brise-glace » autrement dit *« l'icebreaker »* en début de projet et la *« rétrospective »* en fin. La première permet de créer une ambiance d'équipe, et la seconde pour analyser comment s'est déroulé le travail de l'équipe afin d'envisager, si nécessaire, la mise en place d'un plan d'amélioration : c'est le temps de l'introspection. Ces temporalités sont vécues de manière positive comme en témoigne un des acteurs projets : « *l'icebreaker nous aide beaucoup en début de projet parce qu'elle nous permet de se réunir autour d'un café, de faire une activité en commun qui soude un peu et du coup les paroles se libèrent, les gens s'autorisent à parler entre eux, s'affranchir de la partie hiérarchique. La rétrospective, elle nous permet de nous remettre en question, discuter des choses qui n'ont pas bien marché sans chercher des boucs-émissaire dans la bienveillance, c'est vrai que cela est très apprécié dans l'équipe »* **(Acteur projet 2)**

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

Toutefois, les acteurs projet s'accordent à dire que les périodes de planification, les délais,

passent d'une approche traditionnelle basée sur l'évaluation de la quantité de travail et les ressources nécessaires pour accomplir chaque tâche à une approche axée sur l'estimation de la complexité des tâches et l'orientation vers le client. Ainsi, les structures temporelles du projet et les temporalités des acteurs projets sont impactées par le choix de l'orientation client avec comme objectif de lui apporter toujours plus de valeur.

Les temporalités agiles permettent aux équipes d'être créatives. Ces nouveaux schémas temporels favorisent l'anticipation et l'improvisation. Le verbatim suivant illustre cette perception *« comme nous sommes dans une entreprise commerciale […] nous nous occupons toujours des préoccupations de nos clients, nous devons aller plus vite, sinon c'est mauvais pour le chiffre d'affaires […] nous devons toujours anticiper les attentes du client […] avec tous les nouveaux trucs qui arrivent (nouveaux outils, des nouvelles offres, des nouvelles façons de travailler, des nouveaux processus informatiques, l'informatique dans les banques), on doit en permanence gérer le changement »* **(Manager de l'équipe).** Les membres de l'équipe utilisent des méthodes de bricolage, anticipent et improvisent pour s'adapter aux nouvelles structures temporelles du projet « agile ».

2. TEMPORALITES INDIVIDUELLES ET STRUCTURES TEMPORELLES DU PROJET : QUELS IMPACTS SUR LES COMPORTEMENTS ?

Tout d'abord, la représentation des structures temporelles des projets « agiles » est perçue par les acteurs à certains égards comme une contrainte, par d'autres, comme une approche qui permet la cohésion d'équipe. La représentation temporelle dominante des membres de notre échantillon est celle du temps planifié et contraint par le marché et sur quel il faut s'aligner comme cela a été illustré dans la section précédente. Cette variété des dimensions temporelles, ainsi que leurs impacts sur le projet sont résumées dans le tableau 3 résultant des entretiens semi-directifs :

Tableau 4. Visions du temps et contraintes temporelles

Vision du temps	Types de contraintes temporelles	Exemple de verbatims
• Cyclique, planifié • Cohabitation entre le cycle long et le quotidien • Rythmé par les échéances • Accéléré et contraint	• Les échéances s'imposent • Le quotidien occulte le temps de la réflexion • Les rythmes sont quelques fois imposés par l'entreprise et par la diversité et la multiplicité des projets	*« On ne gère qu'au délai et si par exemple ils prennent un projet, qu'ils ne font pas la planification du projet, je les appelle et je leur dis, où est le planning du projet. C'est notre méthode, ce n'est pas acceptable qu'ils prennent un projet sans planning, ce*

		n'est même pas possible, ce n'est pas professionnel. On planifie et régulièrement on voit si on est dans le match c'est-à-dire que nous, si on n'est pas dans le planning, ça se négocie après, ce n'est pas bien, ce n'est pas normal, il faut expliquer pourquoi on ne tient pas un planning, est-ce que c'est parce qu'ils ne sont pas performants ? Parce qu'ils sont partis tous les soirs à 5 h ? Je ne sais pas, je m'en fiche de leurs horaires mais par contre, il faut tenir les rythmes, c'est très exigeant » **(Manager de l'équipe)**

Ensuite, les turbulences du secteur dans lequel s'inscrit notre cas, ainsi que le *« time to market »* évoqué dans la revue de littérature a réduit considérablement l'horizon temporel des projets avec pour conséquence une accélération des rythmes. Cette accélération correspond à une réduction de l'horizon temporel du projet, à un raccourcissement des échéances. Ainsi, les équipes qui, au départ, travaillaient sur des projets à horizons temporels relativement lointains (18 mois et plus) ont l'ambition dorénavant de travailler sur des projets à horizons plus courts (6 mois), comme l'illustre ce verbatim : *« l'organisation actuelle exige que les délais de livraison des projets soient réduits de 18 à 6 mois »* **(Acteur projet 5).** Cette volonté de réduire les délais de livraison des projets répond à une certaine exigence du marché et, en particulier le marché bancaire marquée par une forte concurrence, en raison de l'apparition des néo-banques, des *« fintechs »* et autres spécialistes de financements collaboratifs.

Si cette réduction de l'horizon temporel des projets permet de répondre aux exigences d'un marché très compétitif et changeant, à l'approche des échéances, l'incongruence temporelle entre les acteurs projets peut générer du stress, de la frustration, source de conflits, comme l'illustre le verbatim suivant : *« un collègue devait me rendre son planning dans le cadre d'un projet transverse sur lequel nous travaillons, il a fallu que je le relance plusieurs fois pour l'obtenir, du coup en attendant j'ai encore perdu 3 jours et au fur et à mesure les choses parfois se décalent donc moi au bout d'un moment j'essaie d'avoir prise que sur des choses sur lesquelles je peux avoir prise et le reste, chacun ses responsabilités sinon on étouffe en fait »* **(Acteur projet 2)**

Par ailleurs, l'analyse des résultats met en évidence des différences sur le degré de polychronicité individuel et sur l'orientation temporelle, même si ces différences dans cette dernière dimension (orientation temporelle) paraissent faibles.

Le tableau 4 présente le profil des individus selon leur degré de polychronicité et leur orientation temporelle prédominante et secondaire.

Tableau 5. Degré de polychronicité et orientation temporelle des personnes interviewées

Personne interviewée	Score degré de polychronicité / 5	Score orientation temporelle / 5	Observations
Acteur projet 1	Score : 4,25	Score OTP : 4,17 Score OTS : 3,25	OTP : vers le futur OTS : positive vers le passé
Acteur projet 2	Score : 3,25	Score OTP : 3,75 Score OTS : 3,38	OTP : vers le futur OTS : positive vers le passé
Acteur projet 3	Score : 3,75	Score OTP : 3,83 Score OTS : 3,63	OTP : vers le futur OTS : positive vers le passé
Acteur projet 4	Score : 3,25	Score OTP : 4,08 Score OTS : 3,75	OTP : vers le futur OTS : positive vers le passé
Acteur projet 5	Score : 4,00	Score OTP : 3,42 Score OTS : 3,38	OTP : vers le futur OTS : positive vers le passé
Acteur projet 6	Score 2,6	Score OTP : 3,78 Score OTS : 3,22	OTP : vers le futur OTS : positive vers le passé
Acteur projet 7	Score : 2,4	Score OTP : 3,38 Score OTS : 3,12	OTP : vers le futur OTS : positive vers le passé
Acteur projet 8	Score : 4,25	Score OTP : 4,05 Score OTS : 3,30	OTP : vers le futur OTS : positive vers le passé
Acteur projet 9	Score : 3,00	Score OTP : 3,78 Score OTS : 3,22	OTP : vers le futur OTS : positive vers le passé
Acteur projet 10	Score : 4,00	Score OTP : 4,02 Score OTS : 3,45	OTP : vers le futur OTS : positive vers le passé

Légende : OTP – Orientation temporelle prédominante. **OTS** : Orientation temporelle secondaire

2.1 Analyse de l'orientation temporelle

L'analyse de l'échantillon à travers les scores du tableau ci-dessus, montre que les acteurs interviewés ont une orientation temporelle prédominante « futur » et une orientation secondaire « passé ». Ces scores d'orientation temporelle sont relativement regroupés sur la flèche du temps (échelle allant de 1 à 5) et ne permettent donc pas une véritable discrimination des acteurs. L'enseignement essentiel, est que, dans ce département, l'orientation temporelle « futur » est le registre temporel préférentiel dans lequel pense et agit l'ensemble des acteurs du département « organisation ». L'utilisation du registre temporel « passé positif » est illustré par un des interviewées en ces termes : *« on a besoin de nos expériences passées pour faire le*

futur également, c'est ce qui nous construit et ce qui fait notre plan de carrière » **(Acteur projet 3).** Ainsi, la dimension « passé » reste constructive et non pathologique.

Avec un score moyen de 3,826, deux groupes d'individus se dégagent : un premier groupe avec des scores d'orientation temporelle en dessous de la moyenne, et un second groupe au-dessus de la moyenne. Les individus appartenant au second groupe sont plus orientés « futur » que ceux appartenant au premier groupe. Une des différences entre les deux groupes réside dans leur façon de travailler dans l'urgence, dans l'immédiateté et l'instantanéité imposée par le mode de fonctionnement des organisations à l'ère du digital. Cela est illustré par le verbatim suivant : *« de toute façon aujourd'hui avec tous les outils qu'on a, le téléphone qui sonne tout le temps , les mails qui arrivent, nous sommes obligés de travailler dans l'instantanéité et très souvent dans l'urgence, moi, je suis très à l'aise avec ça, le multitâche ou d'avoir plein de projets etc., quand je vous dis que je suis à l'aise, ça veut dire que ça ne me consomme pas d'énergie, je suis faite aussi pour ça dans ma façon d'être, d'abord parce que je déteste la routine »* **(Acteur projet 10)**

2.2 Analyse du degré de polychronicité

Sur les 10 acteurs projets interviewés, deux ont une utilisation monochronique du temps et trois sont relativement polychroniques (en dessous de la moyenne). Le score moyen du degré de polychronicité de notre échantillon est de 3,475. Quant à leur perception du degré de polychronicité de leur département, le score moyen est de 6,2 / 7. Les acteurs projets considèrent que leur département a une culture polychronique dans l'utilisation du temps et ce à travers la multiplicité des projets et la diversité des tâches quotidiennes à faire.

Ce résultat semble indiquer que les individus polychroniques auraient également de meilleures correspondances avec les départements ayant un fort degré de polychronicité.

Ces différences en termes de représentations temporelles et parfois même d'incongruence temporelle entre l'utilisation individuelle du temps et l'orientation polychronique de leur département, nous conduisent à s'intéresser aux comportements liés.

2.3 Orientation temporelle et degré de polychronicité : quels comportements ?

Pour étudier les différences de comportement entre les acteurs projets, une taxonomie a été élaborer en croisant les dimensions orientation temporelle et degré de polychronicité. Ce croisement a permis de ressortir trois sous-groupes distincts (tableau 5).

Tableau 6. Profils individuels selon l'orientation temporelle et le degré de polychronicité

Orientation temporelle / Degré de polychronicité	Orientation futur –	Orientation futur +
Polychronique	Acteur projet 2 Acteur projet 4 Acteur projet 5 **Particularités :** • travaille mieux sur les délais courts ou moyens • appréhende relativement mal le temps long • effectue les tâches à l'approche des échéances (rythme « date limite » • Considère les délais comme élastiques	Acteur projet 1 Acteur projet 3 Acteur projet 8 Acteur projet 10 **Particularités :** • centrés sur les buts • font des plans à plus long terme
Monochronique	Acteur projet 6 Acteur projet 7 Acteur projet 9 **Particularités du groupe** • Le multitâche rend l'équipe moins productif. • Evite de travailler au maximum dans l'urgence • Planifie tout de façon minutieuse.	

Ce tableau est intéressant pour deux raisons : tout d'abord, il met en évidence trois groupes d'acteurs avec des particularités. Ensuite, nous constatons une non représentation du sous-groupe Monochronique/Orientation futur +. Ce qui laisse penser une incompatibilité entre le monochronisme et l'orientation futur +

Les spécificités individuelles en termes de comportements sont synthétisées dans le tableau 6. Dans ce tableau, est présentée une synthèse des comportements identifiés suite aux entretiens semi-directifs associés aux attributs temporels des individus (nous avons repris un acteur par groupe dans la taxonomie).

Tableau 7. Attitudes et comportements d'acteurs projets selon leurs attributs temporels

Acteur projet	**Attitudes et comportements associés aux attributs temporels**	**Observations**	**Verbatims illustratifs**
Acteur projet 1 : utilisation polychronique du temps Orienté futur +	- délègue beaucoup à son équipe - laisse une grande autonomie à l'équipe - une grande souplesse en matière de plans et d'horaires - protège son agenda pour gagner une certaine flexibilité - une certaine appétence à la prise de risque - donne une grande importance à la cohésion d'équipe - accepte les évènements imprévus et les considèrent comme normaux - s'adapte facilement au changement	- étant polychronique, dans son utilisation du temps, cet acteur de projet gère très bien la polychronicité du département. - ne ressent pas la pression du temps	*« J'ai tout le temps des réunions donc mon agenda est morcelé de toutes les façons et effectivement aujourd'hui, je suis dans une réunion, je vais recevoir des mails sur mon ordinateur puisque je vais en réunion avec mon PC portable et en même temps je peux recevoir un SMS donc on est dans 3 dimensions et le soir on est très fatigués et ça donne un sentiment de vacuité terrible »*
Acteur projet 2 : individu relativement polychronique Orienté futur –	- utilise le temps individuel pour rattraper des tâches - rentre tard du travail (accepte facilement de travailler plus que la durée légale hebdomadaire	- considère les délais comme élastiques - supporte le travail sous pression	*« je travaille mieux sur des délais, alors courts à moyens, les longs j'ai plus de mal à appréhender le temps parce qu'à chaque fois on se dit, je le ferai demain et d'un seul coup on arrive à l'échéance je travaille mieux, comme beaucoup de gens, un peu sous pression, un peu à la dernière minute donc c'est pour ça que de refaire les échéances »*
Acteur projet 7 : utilisation	- fait beaucoup de listes de choses à faire quotidiennement	- considère les appels téléphoniques non	*« Il y a toujours un mail qui arrive, vous pouvez*

monochronique du temps Orienté futur –	- planifie soigneusement sa journée	prévus, les mails instantanés comme des ruptures de tâches	*toujours répondre donc j'essaie, on essaie tous de trouver la meilleure solution sans la trouver, j'essaie d'avoir pas de rupture de tâches, des fois de me dire je ne regarde pas mes mails, je ferme, je ne regarde pas mes mails pendant 2 heures pour rester concentrée, ça reste très compliqué aujourd'hui de trouver la bonne organisation pour ne pas être en rupture de tâche »* *« Je pense qu'avoir un amas de plein de projets ne nous permet pas d'être productif, je suis tout à fait d'accord avec vous, il faut se concentrer sur un projet, le terminer pour aller vraiment au bout des choses et après passer au suivant, si on en a 2 ça va mais si on en a 5, on ne peut pas être aussi productif que si on est focalisés sur un seul projet »*

Un premier enseignement fondamental de nos résultats est que, si les membres de l'équipe suivent les règles génériques issues du manifeste agile, il arrive que chacun, en fonction des

situations, s'en détache pour trouver des moyens plus pertinents. L'objectif étant de favoriser le travail collectif.

Le deuxième enseignement de cette étude montre une convergence forte entre le degré de polychronicité et l'état d'esprit agile. Autrement dit, les individus ayant une orientation polychronique du temps sont moins rigides, s'adaptent plus aux changements et acceptent plus facilement les valeurs et les principes agiles.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Cette recherche exploratoire permet de contribuer à la compréhension de ce qu'est l'agilité au niveau micro, des structures temporelles d'un projet « agile » et des comportements produits par l'interaction entre ces structures temporelles et les attributs individuels.

Notre recherche exploratoire comporte plusieurs apports. Tout d'abord, elle donne un nouvel éclairage sur la perception de l'agilité dans un environnement hors développement logiciel. Ensuite, elle met en évidence des comportements qui sont une conséquence de l'interaction entre temporalités du projet et temporalités individuelles.

Alors que l'agilité est encore fragmentaire au plan théorique (Lee et Xia, 2010), cette recherche permet de mieux comprendre comment elle est mise en œuvre, en intégrant deux niveaux d'analyse : le méso (l'équipe) et le micro (individu). Pour les membres de l'équipe « organisation », le cœur de l'agilité réside dans l'adaptation, l'expérimentation, l'autonomie, le bricolage et l'improvisation (Leybourne, 2009). Le respect des principes et des valeurs agiles par la mise en place de pratiques collaboratives, favorise le développement de l'agilité au sein du département. Ensuite, en agissant collectivement face à diverses situations, les équipes autonomes peuvent créer localement un répertoire dans lequel elles partagent de bonnes pratiques qui modèlent leur département (Gentil et Chédotel, 2018). Les acteurs projets adhèrent et utilisent régulièrement certains cérémoniaux agiles comme l'icebreaker, la rétrospective et quelques réunions à très courte durée car ils considèrent que ces cérémoniaux contribuent à créer une dynamique collective.

Ces projets agiles qui s'inscrivent dans une perspective émergente, pour laquelle les organisations trouvent que les défis de l'incertitude sont relativement communs et que les changements non linéaires radicaux deviennent normaux (Alleman, 2002) produisent de nouvelles temporalités. Notre étude va dans le même sens que les travaux de Lundin et Soderholm (1995), de Bakker et al., (2010) et de Bluedorn et Denhardt (1988) qui montrent que la temporalité est centrale dans le management moderne et rythment la vie des organisations,

en particulier les organisations temporaires. Cette recherche montre l'intérêt d'explorer l'articulation entre les structures temporelles du projet et les attributs temporels individuels en examinant les comportements produits. Concernant le degré de polychronicité individuel et organisationnel, notre recherche confirme les travaux antérieurs de Kaufman et al., (1992) et de Bluedorn et al., (2011). En effet, nos résultats montrent que les individus polychroniques gèrent mieux le multitâche que leur homologue monochronique (Kaufmann et al., 1992), et ils sont très à l'aise dans un département polychronique (Bluedorn et al. 2011). De plus, nos résultats mettent en évidence que les individus monochroniques ont plus du mal à regrouper certaines tâches pendant la même période, et plus les activités sont diverses, plus ils risquent d'avoir des difficultés à les regrouper. Toutefois, pour les acteurs projets même s'ils sont polychroniques, nos résultats montrent que travailler dans l'urgence, dans l'instantanéité et dans l'immédiate crée en eux un sentiment de vacuité (Aubert, 2008).

S'agissant de l'orientation temporelle, notre étude confirme les travaux de Zimbardo et Boyd (1999). En effet, les acteurs avec une forte orientation « futur » s'inscrivent dans le temps, prennent des risques, alors que ceux avec une orientation « futur faible » voire très proche du présent optent pour la prudence et s'inscrivant dans des délais moyens voire courts.

Enfin, notre recherche a permis d'identifier des groupes d'individus avec des profils temporels similaires en croisant le degré de polychronicité et l'orientation temporelle. Des groupes qui ayant des spécificités communes en termes d'utilisation de temps et de projection.

Parmi les limites de cette recherche, notons tout d'abord la taille de l'échantillon étudié. Même si notre étude n'avait pas pour objet de rechercher la représentativité et un haut niveau de validité externe, interviewer un plus grand nombre d'acteurs permettrait de mieux affiner les résultats de cette recherche. Ensuite, l'étude des comportements suppose de faire de les observer in situ. Cela n'a pas été possible et les comportements produits ont été identifiés dans la littérature et constaté a posteriori par les entretiens.

Une autre limite tient dans le fait que le client étant partie prenante de tout projet « agile » (Serrador et Pinto, 2015), ses spécificités temporelles devraient être abordées à travers des entretiens avec lui, or ses temporalités n'ont été abordés qu'à travers les discours des acteurs projets. Cela est dû à la difficulté d'accéder au client dans le contexte de crise sanitaire actuelle. Des recherches ultérieures seraient nécessaires pour approfondir la compréhension des comportements produits à travers cette interaction au niveau individuel.

Enfin, le succès actuel de l'agilité pose question. Les recherches académiques et la littérature managériale n'insistent que sur ses effets positifs. Asquin et al., (2007) rappellent que la vigilance doit être de mise car le projet « agile » peut devenir un dispositif à exiger et à juger, qui pourrait augmenter les risques psychosociaux. Le risque majeur est de faire agile plutôt que

d'être agile : les tensions inévitables, liées au travail collectif, ou à l'expérimentation, au bricolage et à l'improvisation pourraient être exacerbées, en raison d'une pression sur les délais.

REFERENCES

Ancona, D., & Chong C.-L. (1996). « Entrainment: Pace, cycle, and rhythm in organizational behavior. », *Research in Organizational Behavior*, *18*, p. 251-284.

Ancona D.G. (2001). « Taking Time To Integrate Temporal Research », *Academy of Management Review*, *26*, n° 4, p. 512-529.

Apostolidis T., Fieulaine N. (2004). « Validation française de l'échelle de temporalité. The Zimbardo Time Perspective Inventory (ZTPI) », *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, *54*, n° 3, p. 207-217.

Asquin A., Garel G., Picq T. (2007). « Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet », *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, n° 90, p. 43-54.

Atkinson R. (1999). « Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria », *International Journal of Project Management*, *17*, n° 6, p. 337-342.

Aubert N. (2008). *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Flammarion, Flammarion.

Bakker R.M., DeFillippi R.J., Schwab A., Sydow J. (2016). « Temporary Organizing: Promises, Processes, Problems », *Organization Studies*, *37*, n° 12, p. 1703-1719.

Bakker R.M., Knoben J., Vries N. De, Oerlemans L.A.G. (2010). « The nature and prevalence of inter-organizational project ventures: Evidence from a large scale field study in the Netherlands 2006-2009 », *International Journal of Project Management*, *xx*, p. xxx-xxx.

Becker G.S., Murphy K.M. (1988). « A Theory of Rational Addiction », *Journal of Political Economy*, *96*, n° 4, p. 675-700.

Björgvinsson T., Wilde G.J.S. (1996). « Risky health and safety habits related to perceived value of the future », *Safety Science*, *22*, n° 1-3, p. 27-33.

Blomquist T., Nilsson A.H. (2010). « "Project-as-Practice : In Search of project management research that matters" », *Project Management Journal*, *41*, n° 1, p. 5-16.

Bluedorn A.C., Denhardt R.B. (1988). « Time and Organizations », *Journal of Management*, *14*, n° 2, p. 299-320.

Bluedorn A.C., Felker Kaufman C., Lane P.M. (1992). « How many things do you like to do at once? An introduction to monochronic and polychronic time. », *Executive*, *6*, n° 4, p. 17-26.

Bluedorn A.C., Felker Kaufman C., Lane P.M. (2011). « How many things do you like to do at once? An introduction to monochronic and polychronic time. », *Executive*, *6*, n° 4, p. 17-26.

Brady T., Davies A. (2004). « Building project capabilities: From exploratory to exploitative learning », *Organization Studies*, *25*, n° 9, p. 1601-1621.

Breu K., Hemingway C.J., Strathern M., Bridger D. (2002). « Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy », *Journal of Information Technology*, *17*, n° 1, p. 21-31.

Burke C.M., Morley J.J. (2016). « On temporary organizations: A review, synthesis and

research agenda », *Human Relations*, *69*, n° 6, p. 1235-1258.

Butler R. (1995). « Time in organizations: Its experience, explanations and effects. », *Organization Studies*, *16*, p. 925-950.

Cattani G., Ferriani S., Frederiksen L., Täube F. (2011). « Project-Based Organizing and Strategic Management: A Long-Term Research Agenda on Temporary Organizational Forms », *Advances in Strategic Management*, n° November 2011, p. xv-xxxix.

Cockburn A., Highsmith J. (2001). « Agile Software Development : The People Factor »,. *Software Management*, vol. , n° November, p. 131-133.

Cottle T.J. (1976). *Perceiving time: A psychological investigation with men and women.*, Wiley, New York.

Dubar C., Thoemmes J., Dubar C., Thoemmes J., Dubar C., Les T., Dubar C. (2017). « Les sciences sociales face aux temporalités », *Archives HAL*, p. 7-12.

Gentil P., Chédotel F. (2018). « Outils et pratiques pour une compétence collective en situation », *Revue Française de Gestion*, *44*, n° 270, p. 101-114.

George J.M., Jones G.R. (2000). « The role of time in theory and theory building », *Journal of Management*, *26*, n° 4, p. 657.

Grossin W. (1997). « Les temporalités sociales », *Sociologie du travail*, *39*, n° 3, p. 381-383.

Hernes T., Simpson B., Söderlund J. (2013). « Managing and temporality », *Scandinavian Journal of Management*, *29*, n° 1, p. 1-6.

Hlady Rispal M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherhe en Gestion*, BOECK UNIVERSITE DE (dir.), 1re ed., Perspectives Marketing, Bruxelles.

Hussenot A., Missonier S. (2016). « Encompassing Stability and Novelty in Organization Studies: An Events-based Approach », *Organization Studies*, *37*, n° 4, p. 523-546.

Kanter R. (2001). « Strategy as improvisational theater », *MIT Sloan Management Review*, *43*, n° 2, p. 76-82.

Katz R. (1982). « The effects of group longevity on project communication and performance », *Administrative science quarterly*, p. 81-104.

Lee G., Xia W. (2010). « Toward agile : an integrated analysis of quantitative and qualitative field data on software development agility », *MIS Quarterly*, *35*, n° 4, p. 831-858.

Lee H., Liebenau J., Breu K., Hemingway C.J., Strathern M., Bridger D. (1999). « Time in organizational studies: Towards a new research direction », *Organization Studies*, *20*, n° 6, p. 1035-1058.

Lehner J.M. (2000). « Lehner, J. M. (2000, August). Bricolage during implementation of strategies: effects on flexibility. », *paper presented at the American Academy of Management Conference 4th-9th August*.

Lewin K. (1943). « Defining the field at a given time », *Psychological Review*, *50*, n° 3, p. 292–310.

Leybourne S.A. (2006). « Managing change by abandoning planning and embracing improvisation », *Journal of General Management*, *31*, n° 3, p. 11-29.

Leybourne S.A. (2009). « Improvisation and agile project management: a comparative consideration », *International Journal of Managing Projects in Business*, *2*, n° 4, p. 519-535.

Lundin R.A., Soderholm A. (1995). « A Theory of The temporary organization », *Scandinavian Journal of Management*, *11*, n° 4, p. 437-455.

McGrath J.E., Tschan F. (2004). « Temporal matters in social psychology: Examining the role of time in the lives of groups and individuals. », *American Psychological Association*.

Midler C. (2008). « Projectification of the Firm : the Renault Case », *Scandinavian Journal of Management*, *11*, n° 4, p. 363-375.

Miner A.S., Bassoff P., Moorman C. (2001). « Organizational and Improvisation Learning : A Field Study Paula Bassoff Christine Moorman », *Administrative Science Quarterly*, *46*, n° 2, p. 304-337.

Orlikowski W.J., Yates J. (2002). « It's about Time: Temporal Structuring in Organizations », *Source: Organization Science*, *13*, n° 6, p. 684-700.

Piaget J. (2004). *La psychologie de l'enfant*, 1e Ed, PUF.

Reinecke J., Ansari S. (2015). « When times collide: Temporal brokerage at the intersection of markets and developments », *Academy of Management Journal*, *58*, n° 2, p. 618-648.

Schultz M., Hernes T. (2019). « Temporal interplay between strategy and identity: Punctuated, subsumed, and sustained modes », *Strategic Organization*.

Serrador P., Pinto J.K. (2015). « Does Agile work? - A quantitative analysis of agile project success », *International Journal of Project Management*, *33*, n° 5, p. 1040-1051.

Siggelkow N. (2007). « Persuasion with case studies », *Academy of Management Journal*, *50*, n° 1, p. 20-24.

Simon F., Tellier A.(2016). « Balancing contradictory temporality during the unfold of innovation streams », *International Journal of Project Management*, *34*, n° 6, p. 983-996.

Strathman A., Gleicher F., Boninger D.S., Edwards C.S. (1994). « The consideration of future consequences: weighing immediate and distant outcomes of behavior. », *Journal of personality and social psychology*, *66*, n° 4, p. 742-752.

Sydow J., Lindkvist L., Defillippi R. (2004). « Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial », *Organization Studies*, *25*, n° 9, p. 1475-1489.

Thoemmes, J., de Terssac G. (2006). *Les temporalités sociales : repères méthodologiques*, Octarès.

Thompson J. (1967). *Organizations in Action Social Science Bases of Administrative Theory*, BOOK. M.-H. (dir.).

Usunier J.C., Valette-Florence P. (2007). « The Time Styles Scale: A review of developments and replications over 15 years », *Time & Society*, *16*, n° 3, p. 333-366.

Yin R.. (2018). *Case study research and applications.*, Design and.

Zimbardo P.G., Boyd J.N. (1999). « Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric », *Time Perspective Theory; Review, Research and Application: Essays in Honor of Philip G. Zimbardo*, *77*, n° 6, p. 1271-1288.