

FLORIE MAZZORANA-KREMER

*Inter. University of Monaco ;
INSEEC Research Center*



Quel modèle de management pour les organisations temporaires ?¹

Étude d'un projet de renouvellement d'installations gazières

Les organisations temporaires sont de plus en plus fréquentes et leurs caractéristiques atypiques mobilisent de nouvelles pratiques managériales. L'étude d'un projet de renouvellement de stockage de gaz montre qu'une marge de flexibilité dans la définition et la coordination des tâches en facilite le pilotage. Cette flexibilité s'appuie sur des réunions et retours d'information fréquents ainsi que sur une excellente communication. Ces mesures sont d'autant plus efficaces que des rôles clés, qui orchestrent les relations entre acteurs, sont formellement mis en place.

DOI: [10.3166/rfg.2018.00257](https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00257) © 2018 Lavoisier

1. L'auteur tient à remercier Christophe Martin, directeur de la Chaire Résilience et Sécurité, et Franck Guarnieri, directeur du CRC de Mines Paristech, avec l'aide desquels ont été obtenus le terrain et les données de ces recherches.

Encore peu d'études abordent la question du management des organisations temporaires. En effet, mis à part quelques publications qui s'y intéressent spécifiquement (Goodman et Goodman, 1976 ; Malone et Laubacher, 1999 ; Oerlemans et Meeus, 2009), la plupart évoquent surtout la nature de ces organisations ou certaines caractéristiques de leur fonctionnement (Van Berkel *et al.*, 2016 ; Salaun *et al.*, 2016).

Ces organisations se distinguent des organisations traditionnelles par la pression qu'y exerce leur échéance (Lundin et Söderholm, 1995 ; Janowicz-Panjaitan *et al.*, 2009 ; Bakker *et al.*, 2016) et par la diversité des individus ou des entreprises qui y collaborent (Oerlemans *et al.*, 2009 ; Van Berkel *et al.*, 2016). Certaines d'entre elles, parfois qualifiées de « semi-temporaires », comme des festivals musicaux ou des travaux de maintenance, sont des projets récurrents menés par des structures en réseau (Bakker *et al.*, 2016 ; Salaun *et al.*, 2016). D'autres, comme certains projets de construction ou cellules de gestion de crise, réunissent des acteurs qui ne se connaissent pas et qui n'interagissent que de façon ponctuelle en vue d'atteindre un objectif précis. Dans tous les cas, elles constituent des organisations atypiques, encore peu étudiées, qui sont susceptibles d'entraîner des comportements inhabituels (Packendorff, 1995 ; Malone et Laubacher, 1999 ; Bigley et Roberts, 2001 ; Modig, 2007 ; Van Berkel *et al.*, 2016). Pourtant, un nombre croissant d'acteurs économiques y ont recours pour porter leurs projets et certaines de leurs opérations courantes.

Il nous semble donc pertinent d'aborder la problématique du pilotage des organisations temporaires. Plus précisément, l'objectif de

cet article est de répondre aux questions suivantes : En quoi leurs caractéristiques nécessitent-elles des approches de management spécifiques ? Le cas échéant, quelles alternatives managériales leur sont adaptées ?

Dans cette perspective, nous avons étudié le projet de renouvellement d'un site de stockage de gaz, porté par la collaboration temporaire de plusieurs sociétés. L'intérêt de ce choix tient à sa nature ponctuelle et à sa complexité : les entreprises mobilisées n'ont jamais travaillé ensemble et les installations en renouvellement constituent une configuration technologique nouvelle et unique. Cette organisation est donc « purement » temporaire au sens où ses membres ne maintiennent pas ensuite de relations entre eux.

Face à ce thème de recherche encore peu exploré, nous avons utilisé la méthode de la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967) afin de nous affranchir de tout cadre théorique trop contraignant et de laisser une plus grande place à la découverte de nouveaux phénomènes. Sur la base d'entretiens qualitatifs et d'une analyse s'appuyant sur cette méthode, il ressort de notre étude que la nature hétérogène et relativement incertaine de l'organisation temporaire nécessite certains ajustements en matière de gestion pour en assurer un fonctionnement efficace. Dans le cas étudié, son management évolue de façon à 1) pouvoir adapter la définition et la coordination des tâches aux imprévus et à 2) définir des rôles clefs qui incorporent ce besoin de flexibilité, concilient les différences entre les membres et leur assurent une bonne compréhension collective du système.

La première partie de cet article s'intéresse, à travers la littérature existante, aux

pratiques de management permettant une gestion efficace des organisations temporaires, c'est-à-dire leur permettant d'atteindre leurs objectifs, avec des ressources maîtrisées, en limitant les retards et les incidents. Elle pose également le cadre théorique de notre recherche. Une seconde partie présente la méthodologie employée pour l'analyse de notre cas d'étude et développe ses résultats. Enfin, l'article conclut sur les apports et les limites de cette étude.

I – DES CARACTÉRISTIQUES À L'ORIGINE DE NOUVELLES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Chantiers de construction, opérations de démantèlement, événements sportifs, programmes spatiaux ou encore cellules de gestion de crise... La vie industrielle et économique regorge d'exemples d'organisations dont la durée est temporaire. L'un des exemples les plus connus de ce type d'organisation est le projet, et appréhender ce-dernier comme une organisation temporaire permet de mieux en comprendre les enjeux managériaux (Turner et Müller, 2003). Néanmoins, les organisations temporaires ne se limitent pas aux seuls projets. Dans ces derniers, une série de tâches peut être définie en amont car ils sont conçus ex-ante et sont à minima « planifiables » (Packendorff, 1995). A contrario, d'autres organisations, comme les manifestations spontanées ou cellules de gestion de crise, sont qualifiées de temporaires mais revêtent un caractère imprévisible et leurs opérations sont plus difficilement planifiables.

Quelle que soit leur nature, les organisations temporaires n'ont pas les caractéristiques dominantes que l'on retrouve dans la

plupart des organisations permanentes et on peut en conséquence les considérer comme des formes organisationnelles « alternatives » susceptibles de mobiliser des pratiques managériales spécifiques (Barlatier *et al.*, 2017).

1. Quelles caractéristiques spécifiques des organisations temporaires ?

Dans un article récent, Bakker *et al.* (2016) distinguent organisations « temporaires » et « semi-temporaires ». Selon les auteurs, les organisations purement « temporaires » (ou « éphémères ») désignent des configurations où tant la collaboration entre les acteurs que la structure sont temporaires. Souvent de nature interorganisationnelles, ces organisations sont ponctuelles et réunissent des individus de différents horizons qui n'ont vocation à travailler ensemble qu'un temps limité.

Les organisations « semi-temporaires », par opposition, sont liées à une ou plusieurs structures permanentes à travers lesquelles leurs membres maintiennent des relations. Plus précisément, elles ont une durée de vie limitée dans le temps mais les individus qui la composent font partie soit d'une même organisation-mère qui les pilote, soit d'une structure en réseau qui se maintient dans le temps. C'est le cas, notamment, des projets intra-organisationnels des sociétés dites « adhocratiques » qui fonctionnent par missions qui sont gérées par des groupes autonomes (Mintzberg, 1982). C'est également le cas des projets en réseau, comme les festivals musicaux ou certaines opérations de maintenance pour lesquels plusieurs sociétés collaborent de façon récurrente. Ce dernier type de projet a aussi été qualifié, dans des travaux récents, d'« organisation

temporaire pulsatoire » (Salaun *et al.*, 2016).

Qu'il s'agisse de manifestations ponctuelles spontanées ou de projets répétitifs, il n'en demeure pas moins que certaines caractéristiques propres aux organisations temporaires apparaissent de façon récurrente à travers la littérature, notamment lorsqu'il s'agit d'en comprendre et d'en expliquer le fonctionnement.

La première caractéristique remarquable des organisations temporaires est leur nature relativement incertaine par rapport aux organisations pérennes, notamment en ce qui concerne leurs objectifs, leurs tâches ou leur environnement (Lundin et Söderholm, 1995 ; Turner et Müller, 2003 ; Burke et Morley, 2016). En effet, de par leur durée « généralement » plus courte, ou leur emploi pour externaliser des risques sur des marchés mal connus, elles ont peu de temps pour développer une base de connaissances communes et manquent souvent d'expérience. Même lorsqu'il s'agit d'équipes travaillant sur des projets définis et planifiés ex-ante, ceux-ci, comme toute démarche consistant à structurer une « réalité à venir », sont également faits d'imprévus et d'incertitude (Midler, 1996 ; Vignikin *et al.*, 2016), ne serait-ce que concernant leur organisation (Chédotel *et al.*, 2015).

Les organisations temporaires manifestent donc généralement plus d'incertitude que les organisations pérennes qui, elles, reposent sur des routines et des processus établis. Néanmoins, elles présentent des degrés d'incertitude différents. Par exemple, une organisation semi-temporaire, récurrente, dispose d'un historique sur lequel elle peut partiellement s'appuyer ce qui n'est pas le cas d'une organisation purement temporaire ou éphémère.

En second lieu, les organisations temporaires, parce qu'un terme à leur existence est anticipé dès leur création, sont soumises à une pression temporelle qui, bien que plus ou moins forte selon les cas, n'en demeure pas moins plus prégnante que dans les organisations qui ont vocation à durer (Miles, 1964 ; Packendorff, 1995). Elles se démarquent donc également de ces dernières par la conscience qu'ont leurs acteurs de ce terme lorsqu'ils sont amenés à prendre des décisions.

Enfin, même si elles sont souvent créées à l'initiative d'organisations permanentes (Modig, 2007 ; Oerlemans *et al.*, 2009, Van Berkel *et al.*, 2016), elles tendent à présenter une plus forte diversité de cultures professionnelles. En effet, mis à part les projets intra-organisationnels qui réunissent des acteurs d'une même organisation, les membres des organisations temporaires sont le plus souvent d'expertises et d'origines différentes.

Les organisations temporaires, par opposition aux organisations traditionnelles, présentent donc une nature limitée dans le temps et, généralement, plus hétérogène et incertaine en particulier lorsqu'il s'agit de formes temporaires « pures » (figure 1).

Au vu de ces différences, les modes de management traditionnels (fonctionnant notamment sur la base de routines bien établies, ou encore d'une hiérarchie forte et centralisée, etc.) peuvent s'avérer inappropriés. Des études montrent en effet que certaines organisations mobilisées sur des durées courtes, confrontées à un haut degré d'incertitude ou à un nombre important de parties prenantes, revoient leurs modes de management pour gagner en flexibilité (Bigley et Roberts, 2001 ; Oerlemans et Meeus, 2009 ; Honoré, 2015 ; Barlatier *et al.*, 2017).

Figure 1 – Caractéristiques clefs des organisations temporaires par rapport aux organisations pérennes



Dans la partie suivante, nous faisons le point sur la recherche existante sur notre problématique : le pilotage des organisations temporaires. Afin d'éclairer cette dernière, nous y questionnons également, à travers la littérature, la relation qui existe entre les caractéristiques spécifiques des organisations temporaires – qui sont leur limite temporelle, leur incertitude et leur plus ou moins grande diversité d'acteurs – et leurs modes de management.

2. Le management des organisations temporaires : quelle place dans la recherche actuelle ?

Le management de l'organisation temporaire est ici entendu au sens de [Oerlemans et Meeus \(2009\)](#) pour lesquels il consiste à structurer les activités, allouer et utiliser les ressources de l'organisation, à planifier, minuter et contrôler ses activités de façon à ce qu'elle atteigne ses objectifs. Ce sont donc différents aspects du management qui nous intéressent, parmi lesquels : les questions d'organisation et de coordination, la détermination et la planification des buts et des moyens, l'autorité hiérarchique, et le contrôle des actions menées.

Dans la littérature portant sur les organisations temporaires, seules quelques rares études parlent spécifiquement de leurs

pratiques managériales ([Goodman et Goodman, 1976](#) ; [Malone et Laubacher, 1999](#) ; [Oerlemans et Meeus, 2009](#)), la plupart s'intéressant surtout à la nature de ce type d'organisation ou à seulement quelques traits de fonctionnement pouvant concerner indirectement des questions de management. On relève ainsi des études qui portent sur les méthodes de travail ([Modig, 2007](#)), les modes d'organisation ([Bigley et Roberts, 2001](#)), de coordination ([Van Berkel et al., 2016](#)) ou encore les questions de temps et d'unité de direction ([Yakura, 2002](#)).

Notre revue de littérature s'est également étendue au management de projet ([Packendorff, 1995](#) ; [Jolivet, 2003](#) ; [Turner et Müller, 2003](#) ; [Sargis, 2011](#) ; [Chédotel et al., 2015](#) ; [Phanuel et Renault, 2015](#)). Néanmoins, notons que la plupart des travaux concernés par ce champ de recherche adoptent une vision statique et technique des projets qui reste éloignée des enjeux dynamiques que soulève le management d'une organisation. Nous avons donc écarté ce type de travaux et avons en revanche inclus ceux qui appréhendaient les projets comme des organisations à part entière.

Aussi, en dehors de ces dernières publications dont certaines sont citées dans cet article, la recherche spécifique aux

organisations temporaires s'est avérée la plus pertinente pour notre analyse. Néanmoins, parce qu'elle demeure peu dense, nous nous sommes également intéressés aux caractéristiques distinctives de ce type d'organisation et avons exploré dans quelle mesure celles-ci pouvaient nous éclairer sur son mode de management.

Les caractéristiques des organisations temporaires à l'origine de pratiques de management spécifiques

Tout d'abord, la nature plus ou moins incertaine des organisations temporaires joue un rôle important car elle peut engendrer des difficultés à planifier les tâches et nécessiter des besoins en pilotage différents (Goodman et Goodman, 1976 ; Løwendahl, 1995 ; Shenhar, 2001 ; Oerlemans et Meeus, 2009). De même, la nature plus ou moins absolue de leur limite temporelle peut engendrer du stress ainsi qu'un sentiment d'urgence à réaliser des tâches dans des délais restreints (Morley et Silver, 1977 ; Turner et Müller, 2003). Ces deux caractéristiques ne devraient donc pas être sans conséquence sur les pratiques de management susceptibles d'être les mieux adaptées à une organisation temporaire.

Enfin, un nombre important de parties prenantes tout comme un éventuel lien à une organisation mère peuvent en influencer le fonctionnement, en particulier pour la définition et la coordination des tâches, ou encore pour la communication et l'accès à l'information (Malone et Laubacher, 1999 ; Packendorff, 1995 ; Modig, 2007).

Dans les parties suivantes, en sus de la littérature existante sur les organisations temporaires et sur le management de projet, nous explorons comment les caractéristiques

clefs de ces organisations nous éclairent sur leurs pratiques de management. Nous nous intéressons en particulier aux caractéristiques de celles qu'on peut qualifier de « pures » qui nous ont permis de mieux mettre en évidence les moyens de les piloter.

Un management expérientiel, fondé sur l'improvisation, plus adapté que la planification rationnelle ?

Il est à noter que dans un environnement incertain, ou complexe du fait des interactions multiples entre les différents acteurs ou d'une ambiguïté portant sur l'objectif et les tâches, les principes de planification rationnelle de la plupart des modèles de management peuvent s'avérer insuffisants. Une des solutions alors avancée dans la littérature est un management de type « expérientiel », reposant sur des tâches et plannings flexibles, des *feedbacks* et des contrôles réguliers plus importants, ce qui facilite l'apprentissage continu (Eisenhardt et Tabrizi, 1995 ; Lenfle, 2008 ; Oerlemans et Meeus, 2009).

Une autre solution proposée face à l'incertitude des projets ou des organisations temporaires est un management a-centré (Malone et Laubacher, 1999 ; Honoré, 2015). Dans l'étude menée par ce dernier, la détermination des tâches s'effectue tant de façon expérientielle que collégiale, par l'ensemble des acteurs qui adoptent une posture de dialogue permanent. Les accords qu'ils obtiennent ainsi ne sont ni figés ni totalement instables. Ils fournissent néanmoins des repères d'action et créent une dynamique de travail qui conduit à des réajustements réguliers sur la nature des tâches à réaliser.

Ces deux types de management, expérientiel et a-centré, mobilisés en situation d'incertitude, apparaissent également dans les travaux de Mintzberg portant sur les organisations « adhocratiques » (1982). Ces organisations correspondent au modèle de la NASA et ont recours à des équipes pluridisciplinaires à forte expertise pour gérer des projets complexes et incertains. Ces équipes sont des structures souples, temporaires, possédant une fin déterminée et, selon Mintzberg, leur coordination « doit être accomplie par ceux qui ont le savoir, c'est-à-dire les experts eux-mêmes et non pas ceux qui ont simplement l'autorité ». Leur pilotage repose, de plus, sur un mécanisme d'« ajustement mutuel » visant à faire émerger des consensus au moyen d'un dialogue auquel tout le monde participe.

Le [tableau 1](#) compare et décrit de façon synthétique les deux types de fonctionnement expérientiel et rationnel.

La limite temporelle qui s'exerce sur l'organisation temporaire, ainsi que les conflits de temps qui peuvent y émerger entre les différents acteurs, sont également des facteurs pouvant influencer les pratiques managériales. Dans ces cas, certains auteurs mettent en avant la nécessité de recourir à

l'improvisation, qu'ils décrivent comme un processus grâce auquel les individus et les entreprises expérimentent et gèrent des demandes complexes de temps ([Crossan et al., 2005](#)). À différentes situations correspondraient différents types de management : dans les situations de temps abondant avec une faible incertitude, un fonctionnement traditionnel par planning peut s'appliquer ; en revanche, dans d'autres cas à forte pression temporelle ou forte incertitude, ce fonctionnement serait insuffisant ([tableau 2](#)).

Le courant de pensée des organisations à haute fiabilité (dit « HRO ») s'est également intéressé au recours à l'improvisation dans l'organisation, l'associant étroitement à la notion de flexibilité organisationnelle ([Weick, 1998](#)). Ainsi, [Roberts et Bea \(2001\)](#) confirment l'utilité d'improviser pour réagir vite en situation d'incertitude, précisant dans ce contexte que les rôles des membres de l'organisation doivent pouvoir évoluer et être réaffectés au fur et à mesure. Certains enseignements de ce courant diffèrent en revanche de ceux de [Crossan et al.](#) évoqués précédemment. Ainsi, selon [Weick \(1998\)](#), l'improvisation fonctionne avec l'inattendu mais reste rare dans les environnements sous pression temporelle car elle s'avère très

Tableau 1 – Comparaison des modèles de management rationnel et expérientiel

Incertitude faible	Incertitude forte	
Management statique, rationnel, par planning Plannings fixés à l'avance.	Management expérientiel Plannings flexibles. <i>Feedbacks</i> , contrôles et réajustements réguliers.	
	Hiérarchie managériale	Management a-centré Dialogue, décision collective des actions à mener.

Tableau 2 – Types d'improvisation appliqués selon l'incertitude et la pression temporelle

	Incertitude faible	Incertitude forte
Pression temporelle faible	Management par planning	Improvisation de découverte – Management par planning peu adapté car trop d'interprétations des événements sont possibles – L'improvisation implique ici peu de spontanéité et beaucoup de créativité – L'individu agit d'abord puis donne un sens rétrospectif à son expérience pour agir de nouveau
Pression temporelle forte	Improvisation ornementée – Besoin d'adaptation rapide. – L'improvisation implique de la spontanéité mais peu de créativité – On utilise les routines et les savoirs existants, sans forcément recourir aux plannings pour réagir vite	Improvisation à grande échelle – Situation de crise ou environnement changeant – L'improvisation implique à la fois de la spontanéité et de la créativité – La planification se heurte à l'incapacité des individus à comprendre ce qui se passe. Le risque est qu'ils appliquent des routines et pratiques inappropriées

N.B. : extrait et adapté de [Crossan et al. \(2005\)](#).

consommatrice de temps et de ressources. Elle constitue donc un défi à mettre en œuvre qui est notamment rendu possible par l'expérience des intervenants, leurs compétences même en dehors des routines établies et leur capacité à travailler en équipe avec d'autres schémas que ceux planifiés.

Quelques précautions sont donc à prendre lorsqu'on applique un management par l'improvisation. La littérature souligne l'importance d'une culture expérimentale, d'une communication et d'un accès à l'information en temps réel, ainsi que d'une mémoire organisationnelle qui stocke les informations requises ([Crossan et al., 2005](#) ; [Van Berkel et al., 2016](#)). De même, les

individus doivent détenir une expertise solide, faire preuve d'une bonne capacité à travailler en équipe, et se représenter correctement l'organisation et ses différents rôles ([Weick et Roberts, 1993](#) ; [Weick, 1998](#) ; [Ravidat, 2009](#) ; [Honoré, 2015](#)).

Comme nous venons de l'évoquer, certains auteurs ont montré les limites des modèles traditionnels de planification dans des environnements marqués par l'incertitude et la pression temporelle. Toutefois, dans les alternatives qu'ils proposent, qu'il s'agisse par exemple du recours à l'improvisation ou du management expérientiel, un guidage et des échéanciers restent nécessaires ([Weick, 1998](#) ; [Yakura, 2002](#) ; [Oerlemans et Meeus, 2009](#)).

Face au débat existant entre partisans d'un pilotage formalisé et partisans d'une flexibilité fondée sur l'adaptation continue, plusieurs auteurs en management de projet ont tenté d'apporter des réponses intermédiaires. Ainsi, [Chédotel et al. \(2015\)](#), s'appuyant sur le courant de l'« improvisation organisationnelle » initié par [Weick \(1998\)](#), reprend l'idée qu'il est nécessaire de compléter le modèle organique du management flexible par une « structure minimale » reposant sur plusieurs principes-clés comme, par exemple, les « méta-règles » de [Jolivet \(2003\)](#). Les métarègles sont des « règles permettant de produire des règles » d'auto-organisation pour les équipes-projet. Parmi les méta-règles définies par Jolivet notons le découpage clair des responsabilités et des ressources du projet, ou encore des comportements fondés sur la confiance, la transparence et la responsabilisation individuelle. Ce dernier mode de fonctionnement reflète néanmoins principalement des problématiques de groupes pérennes, soucieux d'homogénéiser la gestion de leurs projets et d'en assurer un suivi et pilotage standardisé.

Dans la partie suivante, nous explorons cette fois deux modes hiérarchiques opposés pouvant être appliqués aux organisations temporaires.

3. Management en mode commandement ou décentralisé ?

Dans les cas où la contrainte de temps est forte, certaines organisations temporaires fonctionnent en mode « commandement » ([Canetti et Catinaud, 2014](#) ; [Bigley et Roberts, 2001](#)). Un unique responsable – directeur opérationnel ou commandant – prend alors les décisions stratégiques. Il est

aidé, pour l'analyse et l'élaboration des scénarios d'action, par une équipe qui collecte, évalue et dissémine l'information permettant de comprendre au mieux les situations et les ressources disponibles. Dans ces cas de figure, les réunions sont laissées au profit d'un poste de commandement, avec des points quotidiens pour décider rapidement.

Ce management très centralisé, lorsqu'il est confronté aux situations d'incertitude, peut consister à donner des instructions détaillées ou, au contraire, des tâches seulement partiellement structurées si les exécutants ont suffisamment d'expérience et de capacités. Cette latitude permet alors à ces derniers de « coordonner leurs propres routines et appliquer des tactiques nouvelles aux problèmes inattendus » ([Bigley et Roberts, 2001](#)). Néanmoins, pour maintenir, dans ce cas, une coordination adéquate, les membres de l'organisation doivent construire et entretenir une compréhension viable du système dans lequel ils interviennent ([Weick et Roberts, 1993](#)).

À l'inverse, dans les contextes aux contraintes temporelles fortes ou dans les organisations qui fonctionnent en mode projet, plusieurs travaux constatent ou plaident en faveur d'un management distribué. Ainsi, dans certaines équipes de réanimation néonatale ([Honoré, 2015](#)), les décisions sont prises de façon collégiale grâce à des dialogues fréquents et une bonne compréhension collective de la situation. Le milieu médical est également mis en avant dans les recherches de [Malone et Laubacher \(1999\)](#). Selon ces derniers, dans les entreprises ou réseaux temporaires, le management centralisé doit être remplacé par un travail directement coordonné par les individus, ce qui nécessite des « normes » et des règles

professionnelles de travail codifiées, sur le modèle des équipes de chirurgie, qui vont permettre une synchronisation des actions de façon spontanée.

Dans le courant des HRO, Roberts (1990) recommande également que, sous contrainte temporelle et pour pouvoir réagir vite, les prises de décision puissent descendre aux niveaux hiérarchiques les plus bas.

Un autre exemple pertinent où la décentralisation du management s'avère nécessaire est celui du comité d'organisation des Jeux olympiques (Fernandes *et al.*, 2017). En amont des jeux, le comité fonctionne de façon centralisée mais, juste avant les compétitions, la structure se transforme en cellules individuelles pilotant chaque épreuve. Cette phase de « décentralisation » du management, aussi qualifiée de « venue-ization » permet à un management de proximité d'émerger, avec des procédures temporaires plus à même de répondre aux besoins inattendus de chacune des épreuves. Parce que l'adaptation et les réorganisations doivent y être extrêmement rapides, les messageries instantanées et autres outils de communication fonctionnant en temps réel s'avèrent alors particulièrement utiles.

Ainsi, sous contrainte de temps forte, deux modèles hiérarchiques opposés, distribués ou centralisés, peuvent être envisagés sans que nous ayons encore beaucoup de recul pour déterminer si l'un des deux est plus adapté aux organisations sous forte pression temporelle. Notons néanmoins que tous deux fonctionnent avec des points quotidiens et développent des pratiques – notamment de dialogue – qui permettent de bien comprendre les situations. En effet, sous contrainte de temps forte, la coordination des membres d'une organisation

requiert de leur part une bonne et rapide compréhension de leurs activités respectives et collectives (Van Berkel *et al.*, 2016 ; Honoré, 2015 ; Fernandes *et al.*, 2017). Cette compréhension représente l'infrastructure cognitive de base qui permet aux individus d'harmoniser leurs comportements avec ceux des autres (Weick et Roberts, 1993).

Parfois, parce que certains individus sont trop occupés par des tâches exigeantes, la structure doit s'assurer que cette compréhension est maintenue à tout moment et que les actions de ses différents membres restent cohérentes entre elles. Elle peut le faire à travers soit des individus dont c'est spécifiquement la fonction, soit les équipes qui gèrent et disséminent l'information (Bigley et Roberts, 2001).

Le tableau 3 compare management centralisé et management a-centré dans le contexte d'une pression temporelle forte.

Un management à adapter en fonction du degré d'autonomie et de la diversité de l'organisation temporaire

Le lien qui unit une organisation pérenne à une organisation temporaire peut fortement en influencer le type de management. En effet, les organisations pérennes créent des routines pour gérer leurs opérations. Aussi, plus une telle organisation est impliquée, plus des consignes risquent d'être données à l'organisation temporaire sur la façon dont elle doit effectuer ses tâches (Modig, 2007). Néanmoins, certains projets qui requièrent un minimum de flexibilité pourraient s'avérer plus contraints qu'aides avec des processus de travail prédéfinis par une autre structure. Il est donc légitime de questionner

Tableau 3 – Comparaison des managements hiérarchisés et a-centrés sous contrainte de temps forte

	Management en mode commandement	Management a-centré
Pression temporelle forte	<ul style="list-style-type: none"> – Unique directeur opérationnel – Équipe d’appui pour l’analyse et l’élaboration des actions possibles 	<ul style="list-style-type: none"> – Analyse collective des situations – Points très fréquents – Décisions prises collégalement, fondées sur l’expertise
	<ul style="list-style-type: none"> – Réunions, dialogues quotidiens, messageries instantanées – Mesures et outils permettant aux membres une juste compréhension du fonctionnement de l’organisation 	

la pertinence d’un management piloté et structuré comme et par une organisation pérenne, en particulier face à des situations d’incertitude.

À l’opposé, manager une organisation temporaire composée d’une forte diversité de cultures et de personnes, notamment lorsqu’elle est peu liée à une organisation pérenne, peut également impliquer certaines particularités. Une des questions majeures que soulève ce type de configuration – où plusieurs entreprises très différentes collaborent – est le besoin d’une coordination collective précise et rapide. En effet, dans un contexte de temps limité, les différences de rythmes entre sociétés et individus créent des tensions pour l’échange d’information et la prise de décision. C’est en particulier le cas lorsque différentes équipes échouent à ajuster et synchroniser mutuellement le rythme de leur activité et de leurs prises de décision (Van Berkel *et al.*, 2016).

Un second besoin que génère la diversité des acteurs et des horizons au sein d’une organisation temporaire est le partage d’un langage commun. En effet, selon Phaniel et Renault (2015), manager un projet à court

terme, ce n’est pas seulement gérer le temps, les coûts, mais c’est aussi orchestrer le « partage d’une vision commune ». Cela revient à faire émerger et constituer un langage commun de référence, par exemple en constituant des groupes de travail, des comités de pilotage et tout moyen tendant à favoriser la coopération, dans une perspective de communication et coordination. Ce besoin est également mis en évidence par Yakura (2002), qui relève, dans un projet temporaire de développement informatique, les difficultés qu’ont deux entreprises à mener à bien leurs objectifs communs du fait de différences substantielles de langage : ils n’attribuent par exemple pas les mêmes mots aux mêmes tâches. Le [tableau 4](#) propose une synthèse des différentes pratiques associées, dans la littérature, au management de l’organisation temporaire selon son degré d’autonomie ou la diversité de ses acteurs.

Deux problématiques managériales émergent donc selon qu’une organisation temporaire est fortement liée à une organisation pérenne ou est, au contraire, constituée d’une grande diversité d’acteurs et

Tableau 4 – Conditions d’un management efficace en fonction du degré d’autonomie et de la diversité de l’organisation

Lien fort à une organisation pérenne	Forte diversité d’acteurs
Nécessite : – La capacité à remettre en cause les routines existantes en cas d’incertitude – Un minimum d’autonomie managériale	Nécessite : – Le dialogue (réunions, comités de pilotage) – Un langage commun – Une coordination précise et rapide – La convergence des différences et des prises de décision

d’entreprises indépendantes. Dans le premier cas, lorsqu’une organisation pérenne s’avère très présente, l’organisation doit pouvoir remettre en cause les routines existantes, les adapter ou contourner, en particulier dans un contexte d’incertitude. Il lui faut donc un minimum d’autonomie managériale. Dans le second cas, lorsque l’organisation temporaire est caractérisée par une forte autonomie et diversité d’acteur, il faut des outils – réunions, comités de pilotages – permettant d’établir un langage commun, de coordonner de façon précise et rapide les différences de rythmes, et de permettre la convergence des prises de décision.

4. Des pratiques managériales encore peu connues

La littérature explorée met en avant, directement ou indirectement, de nombreux modes de management possibles. En effet, les courants analysés, qu’il s’agisse de celui des organisations temporaires, du management de projet, de l’improvisation organisationnelle, des HRO ou encore, plus récent, de la « venue-ization », semblent tantôt plaider en faveur d’un formalisme avec une unité de décision, tantôt en faveur

de prises de décisions collégiales et décentralisées.

Plus précisément, notre revue de littérature a mis en avant deux types de management, entre hiérarchie classique et management axé, sans que l’on puisse déterminer si l’un ou l’autre est plus adapté à l’organisation temporaire. Elle a également montré qu’un pilotage « expérientiel », reposant sur de nombreux retours d’expérience et ajustements, peut constituer une réponse particulièrement appropriée pour les organisations temporaires confrontées à une incertitude forte. Toutefois, une structure minimale semble rester nécessaire. Ainsi, le management expérientiel est-il inévitable ? Le cas échéant, comment peut-il concrètement être combiné avec des modes de pilotage rigides et classiques ? En particulier lorsqu’une multitude d’entreprises collaborent avec des langages, méthodes, coutumes et intérêts divergents ?

Face à une problématique encore peu explorée et à des pratiques de management possibles très différentes, nous avons complété nos recherches par l’étude compréhensive d’un cas concret d’organisation temporaire. Il s’agissait d’un projet de réhabilitation d’un site de stockage de gaz, particulièrement intéressant car, bien que de

nature interorganisationnelle, son pilotage reposait sur une hiérarchie centralisée et sur des outils de gestion standard (diagrammes PERT, cahiers des charges projet, maître d'œuvre unique, etc.).

Notre objectif a donc été d'en faire émerger de nouvelles hypothèses théoriques en phase avec la réalité, et de mettre à l'épreuve du terrain la question du management traditionnel appliqué à une organisation temporaire. Dans ce contexte, nous avons utilisé la méthode de la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967) qui ambitionne d'affranchir le chercheur de tout cadre théorique trop contraignant afin de laisser une place plus grande à la découverte de nouveaux phénomènes.

II – CAS D'ÉTUDE ET RÉSULTATS

1. Présentation du cas d'étude

L'organisation temporaire étudiée était composée, d'un côté, d'une partie du personnel de la société exploitant le site de stockage et, de l'autre, du personnel de plusieurs entreprises externes (plus d'une dizaine). Le projet devait initialement durer quatre ans mais il a vu ses délais de réalisation s'allonger considérablement, posant ainsi un certain nombre d'enjeux en matière de pilotage, notamment pour les projets futurs.

Nous l'avons étudié pendant sa période de dénouement, c'est-à-dire à un moment où la pression temporelle se faisait davantage ressentir. Il s'agit donc d'une organisation temporaire « pure » puisque les entreprises qui y ont été mobilisées n'ont travaillé ensemble que le temps du projet. Néanmoins, elle reste liée à une organisation pérenne qui est le maître d'ouvrage de ce

projet innovant et à fort enjeu technologique. Son pilotage repose, du moins initialement, sur un mode classique, par planning et avec une hiérarchie centralisée. La pression temporelle s'y trouve modérée en comparaison à une cellule de gestion de crise mais néanmoins plus forte que dans une organisation traditionnelle.

Les résultats obtenus à l'issue de notre étude qualitative peuvent être regroupés en trois grandes contributions.

Tout d'abord, l'organisation temporaire apparaît, à travers les propos des acteurs, comme 1) hétérogène et relativement incertaine quant à la définition exacte du travail à réaliser. On retrouve, dans ce cas, les caractéristiques mises au jour dans la revue de littérature (figure 1). À l'appui de ce constat, le management de terrain a dû concilier avec différents rythmes de travail, cultures professionnelles et systèmes hiérarchiques. Il a également eu des difficultés à correctement définir les rôles et anticiper les besoins.

Les deux autres faits majeurs relevés au cours de notre analyse sont que l'organisation a nécessité 2) que la définition et la coordination de ses tâches puissent être modifiées face à l'imprévu et 3) des rôles clefs pour concilier les différences entre les membres, assurer une bonne compréhension collective de l'organisation et incorporer ce besoin de flexibilité. Ces résultats sont explicités dans les parties suivantes.

2. La coordination des tâches de l'organisation temporaire doit être ajustée, ou complétée, au jour le jour

Pour faire face à l'incertitude et à l'hétérogénéité de son environnement, malgré la présence marquée de l'organisation pérenne

MÉTHODOLOGIE

L'investigation menée a consisté, au sein de l'organisation temporaire étudiée, en la conduite d'entretiens de managers, de cadres et d'agents de terrain (16 entretiens semi-directifs et 10 non directifs, dont 12 concernant du personnel employé par l'organisation mère du projet). Elle a été complétée par des phases d'observation non participante ainsi que par la lecture de documents internes à l'entreprise exploitant le site. Précisons que les interviews semi-dirigées formelles ont été enregistrées et que leur durée moyenne a été de 1,3 heure. Ces entretiens ont fait l'objet d'une retranscription écrite et un compte rendu détaillé a été dressé pour chaque phase d'observation.

Ces différentes données ont ensuite été analysées selon l'approche dite de la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967). Elles ont tout d'abord été « codées », ce qui a consisté à surligner les éléments de texte et de compte rendu d'entretien qui traduisaient des faits singuliers et à les annoter, sur le côté, en en précisant le sens. Il s'agissait de se poser les questions suivantes : Que se passe-t-il ici ? De quoi est-il question ? et de codifier le texte en conséquence. Dans cette phase de la méthode qui peut s'avérer particulièrement laborieuse, nous nous sommes focalisés sur les faits qui pouvaient se rattacher à notre objet d'étude.

En parallèle, et toujours selon la méthode de la théorie ancrée, nous avons effectué un travail de comparaison continu des données annotées afin d'identifier les éléments de texte codés qui révélaient un même phénomène. Dans ces cas, nous avons défini des « catégories conceptualisantes » auxquelles ils pouvaient être associés. Ces dernières consistent, selon Paillé et Mucchielli (2012), en des « productions textuelles » qui décrivent les phénomènes les plus pertinents. Nous avons ainsi défini, trié et développé des catégories pertinentes au fur et à mesure des relectures et annotations de nos notes de terrain, et, en parallèle, nous avons rédigé des notes théoriques les analysant. Certaines des catégories ayant émergé étaient liés à des problématiques de management. Elles ont apporté un éclairage nouveau à notre recherche et sont retranscrites dans cet article.

tant dans le management que dans l'exécution, l'organisation que nous avons étudiée a laissé, pour fonctionner de façon efficace sous contrainte de temps, une marge d'adaptation dans la définition et la coordination de ses tâches.

En effet, l'organisation temporaire, par son incertitude, a manifesté des difficultés à anticiper ses besoins réels. Ceux-ci n'ont été connus qu'au fur et à mesure et ont dû, en conséquence, trouver des réponses

progressives. C'est ainsi que l'un des cadres de proximité, au rôle d'interface entre les différentes parties du projet, a expliqué avoir dû insister pour obtenir davantage de réactivité et de flexibilité de la part du personnel de l'exploitant dans la réalisation de ses tâches. Selon lui, au début, « les agents repassaient toujours vers leur chef avant d'accepter un changement de programme » alors que le personnel externe affecté au projet disposait lui d'une large

autonomie. Le cadre interrogé est devenu en conséquence progressivement donneur d'ordre. À la fin, le planning de travail des agents indiquait simplement que la ressource était disponible et ces-derniers se sont habitués à une gestion de type « ressources » avec des tâches susceptibles de varier un peu.

La flexibilité représente donc une part importante du management de l'organisation temporaire, qu'il faut anticiper pour être en mesure de mieux la gérer. Elle apparaît à travers sa « capacité à adapter la définition et la coordination des tâches », catégorie propre à notre terrain d'étude. Ce phénomène constitue une réponse aux difficultés d'anticipation des besoins, des tâches et des responsabilités manifestées par l'organisation. En effet, comme cela avait été mis en avant dans notre revue de littérature, même un projet planifié comme le nôtre, qui a fait l'objet d'un cahier des charges conséquent, reste une « réalité à venir » faite d'incertitude (Midler, 1996 ; Vignikin *et al.*, 2016). Tous ses besoins réels n'ont été connus qu'au fur et à mesure et son fonctionnement a pu s'améliorer lorsque la coordination a intégré la possibilité de réagir à l'imprévu. Ainsi, sur notre terrain, les importants délais constatés avant que ne soient implémentées les modifications décrites ci-dessus plaident en faveur d'un minimum d'improvisation dans l'emploi des ressources, ainsi que dans la définition des rôles et des tâches. En effet, le management traditionnel du projet est spontanément devenu partiellement « expérientiel » et a finalement permis à certains cadres de proximité de devenir ponctuellement donneurs d'ordre. Ces résultats renforcent l'idée déjà avancée dans la littérature qu'un management trop rigide, planifié, qui ne prévoit pas des adaptations

dans les rôles et les actions est rapidement mis en difficulté. De plus, sous contrainte de temps, certaines de ces adaptations ont été informellement décidées par des acteurs proches de l'action. Relevons enfin qu'il a fallu une certaine maturité de la part des individus pour qu'ils acceptent une méthode de travail qui repose sur un apprentissage continu en collaboration avec d'autres entreprises.

3. La conciliation des différences et l'intégration de flexibilité dans la gestion de l'organisation ont été facilitées par un rôle d'interface

Entre les différentes entreprises de l'organisation temporaire, des rôles d'interface ont émergé de façon informelle et sont apparus ensuite comme essentiels. Ces rôles ont été remplis par deux cadres de l'organisation pérenne et ont consisté en premier lieu à aider les acteurs à communiquer et à tomber d'accord tant sur la façon d'exécuter les tâches planifiées que sur la gestion des imprévus.

La négociation entre les membres de l'organisation, cherchant à se coordonner et à se comprendre, s'est donc organisée de façon continue. Elle s'est formalisée à travers ces individus, bien identifiés et attachés à cette tâche à temps plein. Cela a facilité le dialogue et a établi une « relation de confiance ». Les parties ont ainsi eu le sentiment d'être écoutées et de voir leurs intérêts pris en considération. Cette interface a assuré tant la rencontre des acteurs que le transfert de l'information utile. Elle a également permis de mobiliser le management de proximité de chaque entreprise pour débloquer certaines situations. À la fin du projet, elle s'est même

substituée en partie à celui-ci pour la réorganisation de certaines tâches mineures. Le besoin de flexibilité a donc reposé sur des individus qui ont été à l'initiative de réunions et de discussions permettant de réajuster les tâches et les plannings. Il apparaît dans notre cas que les seules réunions, sans ces rôles facilitant le dialogue et la compréhension des intérêts et situations de chacun, ne suffisaient initialement pas à assurer une collaboration efficace. L'incertitude portant sur certains besoins de l'organisation requérait des compromis, de la part des acteurs, ainsi que des modifications de leurs engagements et de leur implication initiale. Obtenir ces compromis a nécessité beaucoup de pédagogie pour leur expliquer leurs situations respectives et leur rappeler les enjeux du projet. Ce travail a donc requis une implication continue de la part de cadres qui étaient suffisamment expérimentés et détachés de l'action pour faciliter l'obtention d'accords.

CONCLUSION

Par sa jeunesse, il apparaît que l'organisation temporaire peine à anticiper ses besoins. Cette incertitude, bien que différente d'une organisation temporaire à l'autre, n'en reste pas moins plus présente que dans une organisation pérenne, ne serait-ce que du fait du manque d'historique.

Dans ce contexte, même si des modes traditionnels de management, fondés sur des plannings et des rapports hiérarchiques classiques, lui sont appliqués, ils ne peuvent faire l'économie d'un minimum de flexibilité. À l'appui de ce constat, notre étude de cas montre que le management de l'organisation temporaire, lorsqu'il n'est pas

initialement expérientiel et qu'il s'inspire essentiellement de méthodes classiques de management de projet (notamment avec des échéanciers, des diagrammes PERT, des logiciels d'allocation des ressources), évolue naturellement vers des fonctionnements plus souples qui permettent d'adapter les plannings et de laisser une plus grande marge d'interprétation dans les tâches qui sont affectées. La flexibilité dont il est alors question traduit avant tout la capacité du management à intégrer des activités non anticipées, à les réallouer et à redéfinir au besoin les rôles entre les différents individus de l'organisation.

Or, un cadre commun minimal est souvent avancé dans la recherche actuelle pour pouvoir accompagner ce type d'improvisation (Chédotel, 2005). Qu'il prenne la forme de méta-règles (Jolivet, 2003), de normes et cultures professionnelles (Malone et Laubacher, 1999 ; Roberts, 1990), d'échéanciers (Yakura, 2002), il apparaît que plusieurs éléments structurels ou culturels doivent exister pour accompagner la flexibilité.

Notre recherche montre que, dans une organisation caractérisée par une forte diversité d'acteurs et d'entreprises, les différences de cultures, règles, normes et langages peuvent rendre difficile la préexistence d'un tel cadre.

Dans ce contexte, des rôles d'interface ont permis de concilier les différences entre les acteurs et d'établir, par ajustements progressifs, des règles de fonctionnement communes.

En effet, dans un cas interorganisationnel comme celui que nous avons étudié, le système de management purement centralisé a été mis en difficulté car, dans un contexte où une partie de la stratégie et des décisions se trouve déterminée au fur et à

mesure, des consensus ont également dû être obtenus entre les différents acteurs. De plus, sous contrainte de temps, il convient de réagir vite. Dans ce cas, selon une partie de la littérature, la prise de décision doit pouvoir descendre aux niveaux hiérarchiques les plus bas (Mintzberg, 1982 ; Roberts, 1990). Notre cas d'étude permet de nuancer cette opposition entre management centralisé et management distribué. En effet, une certaine autonomie peut être concédée au niveau opérationnel, notamment pour la coordination et l'insertion de nouvelles tâches. Néanmoins le maintien d'une hiérarchie centralisée pour certains ajustements ou arbitrages majeurs permet de garder le contrôle sur les activités. Dans ce cas, les solutions d'actions nouvelles et correctives obtenues par consensus sur le terrain doivent pouvoir être communiquées rapidement et directement à la hiérarchie compétente la plus haute. Cette communication peut être assurée par les rôles d'interface. Les rôles-clefs d'interface ne consistent donc pas seulement à gérer l'incertitude et à redéfinir des actions et des rôles. Ils agissent également comme de véritables chefs d'orchestres et porte-paroles. En effet, d'une part, ils permettent aux acteurs de dépasser

leurs cultures pour converger vers des pratiques temporaires communes. D'autre part, et à titre exceptionnel, lorsqu'une décision rapide, mais non déléguée, est nécessaire, ils peuvent suggérer directement, et aux plus hauts niveaux décisionnaires, les actions nouvelles ou correctives qui ont été imaginées sur le terrain.

Enfin, un consensus a émergé dans la littérature sur le fait que les organisations temporaires, quelles que soient leur forme, requièrent de la part de leurs membres une excellente communication ainsi qu'une bonne compréhension de leurs rôles et des situations auxquelles ils font face.

Il demeure une difficulté, en particulier lorsque la pression temporelle devient de plus en plus forte, à concilier la double exigence de compréhension et d'action à laquelle est confrontée l'organisation temporaire. Dans ce cas, les rôles d'interface peuvent également constituer une réponse, en faisant converger les points de vue et en facilitant l'obtention de compromis. Il est important, dans ce cas, qu'ils soient suffisamment détachés de l'action et investis d'un minimum de responsabilité et de légitimité pour pouvoir agir prudemment et être écoutés de tous.

BIBLIOGRAPHIE

- Bakker R., De Fillippi R., Schwab A. et Sydow J. (2016). "Temporary organizing: Promises, processes, problems", *Organization Studies*, vol. 37, n° 12, p. 1703-1719.
- Barlatier P.J., Chauvet V. et Morales J. (2017). « Management alternatif : déplacer les frontières du management », *Revue française de gestion*, vol. 43, n° 264, p. 11-22.
- Bigley G.A. et Roberts K.H. (2001). "The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 6, p. 1281-1299.
- Burke C.M. et Morley M.J. (2016). "On temporary organizations: A review, synthesis and research agenda", *Human relations*, vol. 69, n° 6, p. 1235-1258.

- Canetti C. et Catinaud C. (2014). « Manager l'urgence », *Le journal de l'école de Paris du management*, n° 4, p. 35-42.
- Chédotel F. (2005). « L'improvisation organisationnelle », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 1, p. 123-140.
- Chédotel F., Stimec A. et Vignikin A. (2015). « Management des équipes projet : l'impact de la gestion des conflits et de l'improvisation organisationnelle sur la performance », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 96, n° 2, p. 24-41.
- Crossan M., Cunha M.P.E., Vera D. et Cunha J. (2005). "Time and organizational improvisation", *Academy of Management Review*, vol. 30, n° 1, p. 129-145.
- Eisenhardt K. et Tabrizi B. (1995). "Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry", *Administrative science quarterly*, p. 84-110.
- Fernandes A., Tarafdar M. et Spring M. (2017). "IT alignment in temporary organizations: examining the 2016 Olympics", *Twenty Thrid Americas Conference on Information Systems*, Boston.
- Glaser B. et Strauss A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Chicago.
- Goodman R. et Goodman L. (1976). "Some management issues in temporary systems: A study of professional development and manpower-the theater case", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, p. 494-501.
- Honoré L. (2015). « Travail en situation et prise en compte du risque : le cas des services de réanimation néonatale », *Management et Avenir*, vol. 2015/1, n° 75, p. 89-107.
- Janowicz-Panjaitan M., Bakker R. et Kenis P. (2009). "Research on temporary organizations: The state of the art and distinct approaches toward temporariness", *Temporary organizations*, p. 56-85.
- Jolivet F. (2003). *Manager l'entreprise par projets: les métrarègles du management par projet: vade-mecum*, Éd. EMS, Management et société.
- Lenfle S. (2008). "Exploration and project management", *International Journal of Project Management*, vol. 26, n° 5, p. 469-478.
- Løwendahl B. (1995). "Organizing the Lillehammer Olympic winter games", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, n° 4, p. 347-362.
- Lundin R.A. et Söderholm A. (1995). "A theory of the temporary organization", *Scandinavian Journal of management*, vol. 11, n° 4, p. 437-455.
- Malone T.W. et Laubacher R.J. (1999). "The dawn of the e-lance economy", *Electronic Business Engineering*, p. 13-24.
- Midler C. (1996). « Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception », *Coopération et conception*, Terressac G. et Friedberg E., Octares, Toulouse, p. 63-85.
- Miles M.B. (1964). *On temporary systems, Innovation in Education*, chap. 19, p. 437-490.

- Mintzberg H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris/Montréal, Doctoral dissertation, Éd. d'organisation/Agence d'Arc.
- Modig N. (2007). "A continuum of organizations formed to carry out projects: Temporary and stationary organization forms", *International Journal of Project Management*, vol. 25, n° 8, 807-814.
- Morley E. et Silver A. (1977). "A Film director's approach to managing creativity", *Harvard Business Review*, vol. 55, n° 2, p. 59-70.
- Oerlemans L. et Meeus M. (2009). "Turning a negative into a positive: How innovation management moderates the negative impact of TO complexity on the effectiveness of innovative interorganizational temporary collaborations", *Temporary organizations*, p. 220-258.
- Oerlemans L., de Kok J. et Jong J. (de) (2009). "The prevalence and characteristics of interorganizational temporary collaborations of Dutch small and medium sized firms (SMEs)", *Temporary Organizations*, p. 15-54.
- Packendorff J. (1995). "Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, n° 4, p. 319-333.
- Paillet P. et Mucchielli A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin.
- Phanuel D. et Renault S. (2015). « Le partage de vision des acteurs: un enjeu majeur du management de projet », *Management et Avenir*, vol. 2015/1, p. 129-145.
- Ravidat N. (2009). « Entreprise virtuelle : de la diversité des approches aux concepts-clés décisionnels et opérationnels », *Vie et sciences de l'entreprise*, vol. 1, p. 56-72.
- Roberts K.H. (1990). "Some characteristics of one type of high reliability organization", *Organization Science*, vol. 1, n° 2, p. 160-176.
- Roberts K.H. et Bea R.G. (2001). "When systems fail", *Organizational dynamics*, 29, n° 3, p. 179-191.
- Salaun V., Fulconis F. et Fabbe-Costes N. (2016). « Quels mécanismes au cœur des organisations temporaires pulsatoires ? », *Revue française de gestion*, vol. 42, n° , p. 83-99.
- Sargis C. (2011). « Gestion des connaissances en contexte projet: quelles pratiques et quels enjeux pour les entreprises ? », *Management et Avenir*, vol. 44, n° 4, p. 60-77.
- Shenhar A.J. (2001). "Contingent management in temporary, dynamic organizations: The comparative analysis of projects", *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 12, n° 2, p. 239-271.
- Turner J.R. et Müller R. (2003). "On the nature of the project as a temporary organization", *International Journal of Project Management*, vol. 21, n° 1, p. 1-8.
- Van Berkel F.J., Ferguson J.E. et Groenewegen P. (2016). "Speedy delivery versus long-term objectives: How time pressure affects coordination between temporary projects and permanent organizations", *Long Range Planning*, vol. 49, n° 6, p. 661-673.

- Vignikin A., Leroy D. et Chédotel F. (2016). « L'improvisation en tant que situation managériale ? Comment évolue-t-elle durant la vie d'un projet ? », @ *GRH*, vol. 1, p. 65-98.
- Weick K.E. (1998). "Improvisation as a mindset for organizational analysis", *Organization Science*, vol. 9, n° 5, p. 543-555.
- Weick K.E. et Roberts K.H. (1993). "Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks", *Administrative Science Quarterly*, p. 357-381.
- Yakura E.K. (2002). "Charting time: Timelines as temporal boundary objects", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 5, p. 956-970.