

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

TENSIONS ET PARADOXES TEMPORELS EN CONTEXTE MULTIPROJETS

THÈSE

PRÉSENTÉE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR

JULIE DELISLE

OCTOBRE 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements vont aux deux personnes qui m'ont épaulée tout au long de cette aventure qu'est le doctorat : Danielle Laberge et Viviane Sergi, mes chères directrices, qui m'ont appuyée, inspirée, encouragée et orientée à merveille.

Danielle, sage, perspicace et solide. Tu m'as offert conseils et support bien au-delà de la thèse, et tu continueras à m'inspirer bien au-delà de la thèse également. Quel honneur de marquer la fin de cette belle et longue carrière que tu as eue. Et je n'ai nul doute que tu continueras à avoir un impact dans la vie des gens qui t'entourent, moi y compris.

Viviane, bouillante d'idées, généreuse et brillante. J'ai été parmi tes premières étudiantes de doctorat et on aurait dit que tu avais fait cela mille fois déjà. Ton apport a été incommensurable et j'ai tellement appris à tes côtés. En espérant que ce ne soit que le début d'une longue collaboration!

Merci aux deux autres membres de mon comité, Valérie Michaud et Linda Rouleau, pour vos conseils et idées, toujours pertinents et bienveillants, ainsi que pour votre appui précieux.

J'aimerais également remercier tous les participants à cette recherche pour votre temps (que je sais précieux!) et votre générosité. J'espère sincèrement que cette recherche et celles à venir auront des contributions pratiques significatives pour la gestion de nos organisations et projets, mais aussi pour le travail au sein de ceux-ci.

Merci à Olivier Germain et Brian Hobbs, pour votre soutien authentique et généreux, ainsi qu'aux autres professeurs de l'ESG UQAM que j'ai eu la chance de côtoyer et que j'aurai le bonheur de retrouver pour ce deuxième volet de ma vie académique : la carrière professorale.

Merci à mes proches et amis : sans tous vous nommer, vous saurez vous reconnaître. Je suis tellement bien entourée et reconnaissante de vous avoir dans ma vie.

Finalement, merci au Fonds de recherche Société et culture (FQRSC), à la Chaire en gestion de projet de l'UQAM, à l'ESG UQAM et à la Fondation de l'UQAM pour le soutien financier important dont j'ai eu la chance de bénéficier.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	xi
LISTE DES TABLEAUX.....	xiii
RÉSUMÉ	xvii
ABSTRACT.....	xix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I PROBLÉMATISATION ET RECENSION	5
1.1 Introduction	5
1.2 Temporalités.....	11
1.2.1 Expérience du temps.....	17
1.2.2 Rythme.....	23
1.2.3 Accélération.....	27
1.2.4 Valorisation du temps.....	30
1.2.5 Structures temporelles	33
1.2.6 Temporalité et construction de sens	35
1.2.7 Synthèse.....	40
1.3 Tensions et paradoxes.....	49
1.3.1 La perspective du paradoxe et concepts liés.....	49
1.3.2 Tensions et temps	56
1.3.3 Paradoxe d'apprentissage : Passé-Présent-Futur	57
1.3.4 Paradoxe de performance : Court terme-Long terme	60
1.3.5 Paradoxe d'organisation : Contrôle-Autonomie du temps	64
1.3.6 Paradoxe d'identité : Temps personnel-Temps organisationnel.....	66
1.3.7 Synthèse.....	69
1.4 Projets, enjeux temporels et tensions.....	72
1.4.1 Organisation temporaire	72

1.4.2	Conception du temps en projets.....	74
1.4.3	Aspects temporels en projets	76
1.4.4	Projets et tensions	79
1.4.5	Organisation multiprojets	82
1.4.6	Synthèse.....	83
1.5	Cadre conceptuel	85
CHAPITRE II CADRE MÉTHODOLOGIQUE GÉNÉRAL		95
2.1	Considérations générales.....	95
2.2	Stratégie de recherche.....	98
2.3	Contexte de l'étude de cas.....	99
2.4	Collecte de données.....	101
2.5	Analyse des données.....	107
2.6	Identification des tensions	108
2.7	Critères de qualité et limites des méthodes choisies	114
2.8	Considérations éthiques.....	119
CHAPITRE III ARTICLE 1 —UNCOVERING TEMPORAL UNDERPINNINGS OF PROJECT MANAGEMENT STANDARDS		121
3.1	Abstract	122
3.2	Introduction	122
3.3	Theoretical background	125
3.3.1	Criticisms of Project Management Theory and Standards	125
3.3.2	The multiple dimensions of time	128
3.4	Methods	132
3.4.1	Research framework	132
3.4.2	Data analysis.....	132
3.4.3	Context of the standards	135
3.5	Time conception and tensions in the standards	137
3.5.1	An objective conception of time.....	137
3.5.2	Time as a resource and success criteria	141
3.5.3	Past-present-future.....	143
3.5.4	Acceleration, instantaneity and scarcity of time.....	145
3.5.5	Temporal tensions in the standards	146

3.6	Discussion	152
3.7	Conclusion and future research	155
CHAPITRE IV ARTICLE 2 – WORKING MORE DESPITE BEST EMPLOYER PRACTICES? WHY AND HOW PEOPLE EXPERIENCE THE AUTONOMY PARADOX		
4.1	Abstract	160
4.2	Introduction	161
4.3	Theoretical framing	163
4.3.1	Autonomy, flexibility and work intensification	163
4.3.2	The paradox lens.....	167
4.4	Methods and empirical setting.....	170
4.4.1	Context.....	171
4.4.2	Research design, data collection and analysis	172
4.5	Findings	175
4.6	Organizational level: Lack of slack.....	176
4.6.1	Complexity and administrative policies	176
4.6.2	Capacity issues	178
4.7	Activity level: Nature of work.....	179
4.7.1	Workload variation and coordination of projects	180
4.7.2	Pressure brought by various obligations and unpredictability.....	181
4.8	Individual level: Blurred boundaries.....	183
4.8.1	Prioritizing work.....	183
4.8.2	Constant connectivity	185
4.9	Toward a typology of responses to overtime work	188
4.9.1	Complying and framing overtime as unnecessary: Bearing	190
4.9.2	Complying and framing overtime as a strategy to meet work demands: Embracing	191
4.9.3	Resisting and framing overtime as a strategy to meet work demands: Hiding.....	192
4.9.4	Resisting and framing overtime as unnecessary: Avoiding.....	193
4.9.5	Moving between categories: Navigating	194
4.10	Discussion	195
4.11	Conclusion.....	203

CHAPITRE V ARTICLE 3 — TEMPORAL FRAMES : EXPLORING AFFORDANCES AND SENSEMAKING THROUGH THE USE OF PLANNING SOFTWARE.....	209
5.1 Abstract	210
5.2 Introduction	210
5.3 Theoretical framing	213
5.3.1 Sensemaking and temporality.....	213
5.3.2 Technology and affordances.....	216
5.4 Research setting and methods	220
5.4.1 Research context and data collection.....	220
5.4.2 Data analysis.....	221
5.4.3 Presentation of planning software used.....	222
5.5 Findings	224
5.5.1 Planning software's affordances.....	224
5.5.2 Sensemaking through planning software: Framing temporality in three different ways	226
5.5.2.1 Discontinuous temporality	227
5.5.2.2 Integrated temporality	229
5.5.2.3 Past oriented temporality.....	231
5.6 Comparing temporal frames: distinctive elements and responses.....	234
5.7 Discussion	237
5.8 Conclusion.....	242
CHAPITRE VI DISCUSSION GÉNÉRALE.....	245
CONCLUSION.....	261
7.1 Contributions théoriques	262
7.2 Contributions pratiques	265
7.3 Limites.....	270
7.4 Recherches futures.....	272
ANNEXE A Guide d'entrevue version 1.....	279
ANNEXE B Guide d'entrevue version 2.....	283

ANNEXE C	Matrice simplicité-bénéfice utilisée en entrevue	285
ANNEXE D	Certificat d'approbation éthique.....	287
RÉFÉRENCES		289

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Catégorisation des tensions organisationnelles (Smith et Lewis, 2011, p. 383)	51
1.2 Cadre conceptuel	86
1.3 Synthèse conceptuelle des tensions temporelles	89
1.4 Thèmes liés au paradoxe d'autonomie	91
2.1 Liens entre la perspective temporelle et l'outil technologique	100
2.2 Répartition des cas et collecte de données	106
4.1 Organizational chart (only groups studied)	173
4.2 Data structure	174
4.3 Interrelation of reasons leading to the autonomy paradox	188
4.4 Responses toward overtime work based on compliance and framing	190
4.5 Integration of the autonomy paradox and the experience of tensions	201
5.1 The interplay of affordances and sensemaking	238
5.2 The interplay of technology and sensemaking	239
6.1 Illustration des tensions liées au temps	249

6.2	Résumé des concepts	251
-----	---------------------------	-----

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	page
1.1 Dimensions du temps répertoriées par Adam (2000).....	13
1.2 Catégorisation du temps d'Ancona <i>et al.</i> (2001)	14
1.3 Dimensions du temps sélectionnées dans le cadre de cette thèse	17
1.4 Synthèse des dimensions temporelles	39
1.5 Sélection d'articles portant sur la temporalité en management	47
1.6 Sélection d'articles portant sur le temps (mesuré) en management.....	48
1.7 Définitions des concepts clés liés aux tensions.....	55
1.8 Résumé des tensions et applications en lien avec les enjeux temporels.....	69
1.9 Synthèse des articles	93
2.1 Contextes des cas à l'étude	101
2.2 Design et collecte de données (inspiré par Yin, 2013)	102
2.3 Synthèse des données par article.....	103
2.4 Indicateurs potentiels de tensions	111
2.5 Exemples de codages	112

2.6	Critères de validité de la recherche (Lincoln et Guba, 1985)	115
2.7	Résumé des principes (Klein et Myers, 1999)	118
3.1	Adam (2000) multi-dimensions of time	131
3.2	Examples of objective time representations.....	138
3.3	Comparison of PMBOK and Standard for Portfolio Management.....	141
3.4	Past-present-future mentions.....	144
3.5	Temporal tensions	148
3.6	Comparison of levels (from both standards).....	151
4.1	Additional examples of reasons leading to the autonomy paradox	186
4.2	Strengths and weaknesses of responses	195
5.1	Case description	224
5.2	Key affordances provided by Plansoft	226
5.3	Temporal frames: additional quotes.....	233
5.4	Comparison of frames and responses.....	236
6.1	Synthèse des articles empiriques.....	247
6.2	Synthèse des tensions liées au temps	248
6.3	Stratégies mobilisées (par type et article)	252
6.4	Stratégies mobilisées (par type et expérience).....	254

6.5	Synthèse des contributions par article.....	269
-----	---	-----

RÉSUMÉ

De plus en plus d'organisations mettent en place des projets pour gérer leurs activités (Bakker, 2010) afin de répondre à la compétition et dans l'espoir d'accélérer les résultats. Or, malgré la gestion complexe et problématique de projets successifs ou parallèles, la littérature traditionnelle en gestion de projet s'est longtemps intéressée à l'exécution d'un seul projet, passant outre les difficultés reliées aux contextes multiprojets (Jerbrant, 2013). Les enjeux associés à ces contextes sont multiples et incluent notamment une pression du temps accrue et la difficulté de récupérer entre les projets (Zika-Viktorsson *et al.*, 2006). En particulier, les projets impliquent des délais serrés et une pression du temps forte, particulièrement lorsque plusieurs projets possèdent des échéanciers interdépendants (Gällstedt, 2003). Or, en dépit de leur présence, les enjeux temporels demeurent sous-étudiés en gestion de projet (Söderlund, 2013). Par ailleurs, outre ces enjeux temporels, l'organisation par projet et la multiplication des projets génèrent des tensions multiples, par exemple liées à la confrontation du temps personnel et du temps projet (Shih, 2004) ou à des rythmes inconsistants (Dille et Söderlund, 2011; 2013; 2018; Stjerne *et al.*, 2019).

L'importance du temps en organisation, plus spécifiquement dans un contexte de projets, et la présence de tensions évidentes nous amènent à vouloir mieux comprendre comment les tensions et paradoxes temporels sont vécus par les individus dans un contexte d'organisation multiprojets. Notre recherche de nature interprétative vise à explorer la multitude de tensions temporelles présentes dans un tel contexte et à mieux comprendre les cadrages et les stratégies de réponses des individus face aux tensions temporelles.

Cette thèse prend la forme d'articles et les tensions temporelles ont été étudiées sous trois angles qui se complètent et contribuent à enrichir notre connaissance d'un sujet complexe. Le premier article prend comme matériel empirique deux standards en gestion de projet publiés par le Project Management Institute portant respectivement sur la gestion de projet et la gestion de portefeuille de projet. L'article met en lumière la vision purement objective du temps qu'on y retrouve, ainsi que les tensions implicites présentes dans les standards. Il permet d'identifier un nombre de tensions potentielles qui gageront à être explorées davantage en pratique.

Le deuxième article porte sur le paradoxe d'autonomie, qui signifie que plus un employé a d'autonomie, plus il tend à travailler un grand nombre d'heures, et plus il est soumis au contrôle de la part de l'organisation (Putnam *et al.*, 2014), un phénomène qui a émergé de notre étude qualitative réalisée dans une organisation mettant en place des politiques de conciliation travail-famille, et dont les employés sont pourtant sujets à une surcharge de travail les amenant à travailler au-delà des heures prévues. Pour explorer ce paradoxe, nous avons dégagé les raisons menant à cette surcharge de travail, les cadrages face au travail supplémentaire et les stratégies de réponses développées par les personnes rencontrées. Cet article contribue à mieux comprendre les multiples raisons menant au surtravail qui se situent au niveau organisationnel, des activités et des individus, et propose une typologie illustrant la variété de stratégies possibles pour y faire face.

Le troisième article mobilise pour sa part les concepts d'affordances et de sensemaking afin de comprendre comment les individus font sens du temps à travers un outil de planification impliquant la saisie de données liées au passé (feuilles de temps) et au futur (planification). Il contribue à mettre en lumière l'existence de différents cadrages possibles de la temporalité (intégré, discontinu et orienté vers le passé) qui suscitent différentes réponses (acceptation, résistance et sélection). Cette étude illustre la nature interreliée des affordances, des cadrages et des réponses à travers un processus de sensemaking.

Cette recherche possède des contributions à la fois théoriques (meilleure compréhension des tensions et paradoxes temporels en contexte d'organisation multiprojets, un sujet qui n'a pas fait l'objet d'étude jusqu'à ce jour, malgré la présence de plus en plus grande de ce type d'organisations) et pratiques (résolution des enjeux et paradoxes temporels). Elle contribue plus spécifiquement à la théorie du paradoxe, en éclairant ceux liés au temps et en portant attention aux stratégies de réponses; à la littérature sur le paradoxe d'autonomie, qui a surtout porté sur l'utilisation de technologies mobiles; et aux concepts d'affordances et de sensemaking, dont la combinaison permet de mieux comprendre l'influence de la technologie sur comment les acteurs font sens du temps.

Mots clés : Temps, temporalités, tensions, paradoxes, projets

ABSTRACT

More and more organizations adopt project organization as a mode of operation (Bakker, 2010). Multi-project organization brings unique challenges, but surprisingly, despite the complexity associated with the management of multiple projects, traditional project management literature has focused on the execution of a single project, overlooking the difficulties that occur when managing a multi-project setting (Jerbrant, 2013). However, this context implies many issues such as the lack of opportunities for recuperation and scarce time resources (Zika-Viktorsson *et al.*, 2006). Projects imply tight deadlines with time pressure on people, especially when they have interdependent schedules (Gällstedt, 2003). Despite their presence, issues related to time have been understudied in project research (Söderlund, 2013). In addition to these issues, project organizing and the multiplication of projects produce tensions, for example, between personal and project time (Shih, 2004) or between inconsistent rhythms (Dille and Söderlund, 2011, 2013, 2018; Stjerne *et al.*, 2019).

Given the importance of time in organizations, and more specifically in projects and the tensions it implies for people, this research aims at exploring temporal tensions and paradoxes and how individuals in a multi-project setting experience them. Our interpretative research aims to consider temporal tensions in such a setting and to understand individual framings and responses toward them.

This thesis takes the form of three articles, each offering different perspectives, which contribute to enrich our understanding of a complex subject. The first article analyses two project management standards published by the Project Management Institute (A Guide to the Project Management Body of Knowledge and The Standard for Portfolio Management). This paper illustrates the objective time conception and the time-related tensions that can be found in the standards, opening up to future researches that will explore them in practice.

The second article explores the autonomy paradox, an intriguing phenomenon that emerged from our case study and implies that “the more autonomy that employees have, the harder they work, the more hours they devote, and the more that organizations control their lives” (Putnam *et al.*, 2014, p. 427). Despite work-life balance policies in place, our participants tend to work more than the standard week; we explored why and how individuals were experiencing this autonomy paradox. This paper contributes to shed light on the multiple reasons leading people to work

overtime, situated at the organizational, activities and individual levels, and proposes a typology of responses based on framing and compliance.

The third article aims at understanding how people make sense of time through the use of planning software supporting the management of time. It uncovers three temporal frames (integrated, discontinuous, and past oriented) leading to three responses (accepting, resisting and selecting). These insights illuminate the mutual influence between affordances, frames and responses through the process of sensemaking.

This thesis contributes to theory (by offering a better understanding of temporal tensions in multi-project settings, which have not been studied from this angle thus far despite its growing presence) and to practice (depicting how individuals experience and respond to temporal tensions, which will be increasing in the workplace). More specifically, this research contributes to paradox theory, by highlighting temporal tensions and paying close attention to responses; to literature on the autonomy paradox, which has mainly been studied in relation to mobile devices; and to sensemaking and affordances, which are offering much potential in combination to explore the influence of technology on how people make sense of time.

Keywords: Time, temporality, tensions, paradoxes, projects

INTRODUCTION

Nous évoluons dans un contexte d'accélération, où le temps est défini par son manque et la pression qu'il exerce sur les individus (Aubert, 2006; Lipovetsky et Charles, 2004). Selon Hall (1973), notre société occidentale a tendance à considérer le temps comme du matériel (on le gagne, le dépense, l'économise, le gaspille) et, conséquemment, est obsédée par sa gestion. Adam (2003) insiste également sur notre conception objective du temps, nous rappelant que la modernité industrielle a bouleversé notre conception du temps et repose sur plusieurs fondements temporels comme la création du temps horaire (clock-time), la marchandisation du temps, la compression du temps, le contrôle du temps et la colonisation du temps. Cette auteure insiste sur le stress et les tensions qu'impliquent les logiques du temps industriel et souligne l'importance de prendre en compte la multiplicité et la complexité temporelle dans un contexte moderne caractérisé par des principes temporels émergents et contradictoires.

Cette vision objective du temps s'applique également aux organisations, où le temps est considéré comme une ressource rare, précieuse et devant être mesuré, manipulé, contrôlé et régulé afin d'atteindre les objectifs organisationnels (Bluedorn et Denhardt, 1988). À l'instar d'Adam, ces auteurs affirment que nous avons tendance en tant que société à utiliser un concept de temps objectif, c'est-à-dire unitaire (sujet à une seule interprétation), linéaire (progressant de façon stable du passé au présent vers le futur), et mécanique (sujet à des mesures précises à différents moments).

Ainsi, le temps (et son manque) est porteur de tensions paradoxales pour les individus. Les travaux appartenant à la perspective du paradoxe, dont l'essor n'a d'égal que les

tensions qui s'accroissent pour les individus des organisations soumis à un contexte de plus en plus rapide et complexe (Schad *et al.* 2016), n'ont commencé que de façon récente à s'intéresser aux tensions liées au temps. Pourtant la combinaison de ces thèmes est riche pour l'étude des organisations : le temps est un enjeu managérial de premier plan et implique un grand nombre de tensions et de paradoxes pour les individus, particulièrement dans un contexte de projets qui amène une pression accrue sur ceux-ci. En effet, certains facteurs comme le changement, la pluralité et les buts divergents rendent les tensions plus apparentes (Smith et Lewis, 2011) et la rareté des ressources accentue la présence de tensions (Lewis et Smith, 2014). Ces éléments sont non seulement réunis en contexte de projets, mais peuvent être liés au temps d'une façon ou d'une autre : les projets sont porteurs de changements, ils opèrent dans un contexte complexe (surtout quand plusieurs projets doivent être coordonnés et gérés simultanément), ils possèdent des buts divergents pouvant être mis en opposition et ils opèrent dans un contexte de rareté des ressources, notamment de temps, puisqu'ils disposent d'une durée limitée.

Alors que la perspective du paradoxe est en plein essor et représente une lentille de choix pour l'étude du temps en organisation, peu de travaux portent spécifiquement sur les tensions et paradoxes temporels à l'heure actuelle, et encore moins dans un contexte de projets, malgré son potentiel générateur de tensions. En fait, le temps de façon générale représente un thème sous-étudié en projet, et ce, malgré son importance dans ce champ (Burke et Morley, 2016). Notre objectif est donc de contribuer à éclairer ces enjeux et de comprendre comment les tensions et paradoxes temporels sont vécus par les individus en contexte d'organisation multiprojets. Compte tenu de la popularité actuelle de cette modalité d'organisation, nous avons choisi de mener cette recherche dans le contexte d'une organisation multiprojets pour les défis supplémentaires amenés par la conduite de plusieurs projets simultanés et la présence particulièrement saillante de conditions favorisant les paradoxes. Si les

enjeux temporels et la présence de tensions multiples sont reconnus en gestion de projet, ces aspects demeurent encore sous-étudiés.

La question de recherche générale suivante guide cette recherche : quels sont les tensions et paradoxes temporels en contexte de projet et comment sont-ils vécus par les individus? Nous explorons différentes facettes de cette question dans les trois articles de la thèse, qui mobilisent des cadrages distincts et apportent des contributions originales à ce thème plus général. Ainsi, les tensions et paradoxes temporels en contexte de projet sont successivement exposés à travers : une analyse de contenu de deux standards (article 1), les enjeux de l'autonomie et du travail supplémentaire (article 2) et l'utilisation de la technologie pour gérer le temps (article 3). Dans l'article 1, nous explorons deux textes fondamentaux de la discipline que sont les standards en gestion de projet afin de dévoiler la conception du temps et les tensions implicites qu'ils évoquent. Les articles 2 et 3 reposent sur une recherche terrain qualitative en contexte multiprojets visant à révéler les tensions temporelles vécues par les individus. L'article 2 explore le phénomène de paradoxe d'autonomie et la tension entre temps personnel et organisationnel, et présente les raisons menant à ce phénomène et les stratégies de réponses des acteurs. Pour sa part, l'article 3 explore comment les acteurs font sens du temps à travers l'utilisation d'un outil de planification et de gestion du temps et expose différentes affordances liées au temps de l'outil, différentes expériences temporelles vécues par les participants, ainsi que leurs stratégies de réponses.

Cette thèse propose donc l'étude des tensions temporelles sous trois angles originaux que sont les discours (textes), les structures temporelles (outil de planification) et les stratégies individuelles de réponse. Elle mobilise pour ce faire des perspectives théoriques aussi riches que complémentaires, soit la perspective du paradoxe, le sensemaking et les affordances.

Mais avant d'exposer les trois articles qui composent cette thèse, nous présenterons d'abord notre problématique de recherche et une recension des écrits portant sur la temporalité, les tensions et paradoxes, et les projets, enjeux temporels et tensions liés à ce contexte, qui seront suivis de notre cadre conceptuel, puis de notre cadre méthodologique. Suite aux trois articles qui composent le cœur de cette thèse, le chapitre de discussion offrira une synthèse des articles et les liens entre ceux-ci. Finalement, notre conclusion présentera les contributions et limites de la thèse, ainsi que des pistes de recherche future.

CHAPITRE I

PROBLÉMATISATION ET RECENSION

Ce chapitre débute par la problématisation au cœur de notre recherche, puis présente une recension des écrits organisée en trois parties. Tout d'abord, la première partie traite de la temporalité et de ses multiples facettes que sont l'expérience du temps, le rythme, la valorisation du temps, les structures temporelles et la construction de sens qui en est faite. La deuxième partie présente pour sa part la perspective du paradoxe mobilisée dans cette recherche et chacun des différents types de paradoxes et ce qu'ils évoquent pour l'étude des tensions temporelles. La troisième partie présente les projets, plus spécifiquement comment les projets ont été conceptualisés comme des organisations temporaires, la conception du temps et les aspects temporels en projets, les tensions présentes dans ce contexte, et finalement l'organisation multiprojets, contexte de notre étude. Ce chapitre se termine finalement par la présentation de notre cadre conceptuel, qui intègre les éléments théoriques qui servent d'ancrage à cette thèse.

1.1 Introduction

Le temps est un sujet qui fascine depuis longtemps des chercheurs appartenant à grand nombre de domaines : sociologie, psychologie, physique, philosophie, anthropologie... Ce thème fondamental à la vie humaine a été abordé sous plusieurs

angles et ancré dans une variété de théories, mais bien qu'on retrouve plusieurs études intéressantes, celles-ci restent éparpillées. Le même constat peut être fait dans la littérature sur les organisations : le temps a été abordé sous plusieurs angles dans des études mobilisant une variété de cadrages théoriques, et structurées autour de choix méthodologiques tout aussi diversifiés. Une chose est certaine : le temps est à l'avant-plan de nos organisations et représente une préoccupation à plusieurs égards : on retrouve cet enjeu dans la stratégie et les plans futurs, dans les questions concernant la vitesse d'exécution et dans les défis de l'allocation du temps ou l'établissement d'échéances, pour ne donner que quelques exemples.

Si le temps représente un enjeu managérial de premier plan, il s'avère d'autant plus crucial dans un contexte de projets, puisque ceux-ci possèdent une durée limitée (Lundin et Söderholm, 1995). Selon ces auteurs, non seulement le temps est fondamental à la compréhension des organisations temporaires, mais un projet qui n'est pas livré à temps dans certains contextes (par exemple, un projet de construction) peut être comparé à la faillite d'une organisation ordinaire. Le respect de l'échéancier représente l'un des moyens les plus courants d'évaluer la réussite d'un projet (Tukel et Rom, 1998) et un retard substantiel représente la raison principale de l'échec d'un projet dans environ le quart des cas (Mieritz, 2012), et ce, malgré l'utilisation d'outils de plus en plus sophistiqués pour gérer le temps en projets (Besner et Hobbs, 2012).

Les projets, qui impliquent une durée limitée, des échéanciers serrés et une pression du temps certaine, ne sont pas sans causer des tensions pour les individus qui y travaillent. Ainsi, ce mode d'organisation et les tensions qui y sont associées méritent d'être étudiés plus en profondeur, surtout que de plus en plus d'organisations mettent en place des projets pour gérer leurs activités (Bakker, 2010) afin de répondre à la compétition de plus en plus forte et accélérer les résultats. Ceux-ci amènent cependant des tensions multiples pour les individus qui y travaillent. Tout d'abord,

les projets impliquent des délais serrés et une pression du temps forte, particulièrement lorsque plusieurs projets possèdent des échéanciers interdépendants (Gällstedt, 2003). De plus, les projets impliquent des risques pour les employés comme une implication et un engagement excessifs (Asquin *et al.*, 2010, p. 167).

Malgré la gestion complexe et problématique de projets successifs ou parallèles, la littérature traditionnelle en gestion de projet s'est surtout intéressée à l'exécution d'un seul projet, passant outre les difficultés liées à un contexte multiprojets (Jerbrant, 2013), et ce, malgré des appels répétés à ne pas considérer le projet de façon isolée, dont le très connu « no project is an island » (Engwall, 2003, p. 789). En effet, les enjeux associés à ce contexte sont multiples et incluent notamment une pression du temps accrue et la difficulté de récupérer entre les projets (Zika-Viktorsson *et al.*, 2006).

De plus, les projets peuvent amener une conception du temps différente, puisque pour l'organisation « permanente »¹, le futur est perçu comme une éternité, alors que pour le projet, le temps est limité dès le début et cette limite amène un sentiment d'urgence (Lundin et Söderholm, 1995). Selon Ancona *et al.* (2001), plusieurs groupes au sein d'une même organisation peuvent posséder une conception du temps différente, ce qui peut s'avérer complexe à coordonner. Puisque les tensions émergent entre des sous-systèmes possédant des fonctions, attentes et buts différents et changeants et qui sont exacerbés par l'ambiguïté (Lewis et Smith, 2014), il n'est pas étonnant que les projets soient la source de tensions importantes étant donné leurs buts divergents, le changement et l'ambiguïté qu'ils recèlent. En effet, les projets sont mis en place pour

¹ Les projets (ou organisations temporaires) sont fréquemment mis en opposition aux organisations dites permanentes, et comme l'évoquent Lundin et Söderholm (1995), la littérature sur les théories des organisations se base sur l'idée que les organisations sont ou devraient être permanentes, ce qui a mené ces auteurs à proposer une théorie de l'organisation temporaire que nous couvrons dans cette recension.

réaliser un produit, un service et un résultat unique et amènent donc du changement et de l'incertitude. Plusieurs projets simultanés peuvent être en compétition pour l'obtention de ressources (financières, humaines, etc.). Les projets opèrent dans un contexte complexe (surtout en contexte multiprojets) et qui implique la rareté des ressources, notamment de temps, puisqu'ils disposent d'une durée limitée.

Ainsi, le temps est porteur de tensions, et ce, à plusieurs niveaux, qu'il soit question du temps objectif (qu'on gère et dont nous manquons systématiquement) ou des conceptions du temps, qui peuvent prendre diverses formes, puisque le temps peut être conçu et perçu différemment par les individus. En effet, plusieurs conceptions du temps coexistent et peuvent amener des tensions au sein des organisations. Par exemple, une vision cyclique fait référence aux événements qui se répètent comme les saisons (Ancona *et al.*, 2001) et est souvent mise en opposition avec une vision linéaire du temps envisagé comme une ressource. Pour sa part, le temps événement s'oppose au temps horaire, puisqu'il est plutôt discontinu et indéterminé (Clark, 1985). Selon Bluedorn et Denhardt (1988), la prévalence du temps objectif ou horaire amène des problèmes au sein des organisations, puisqu'une telle construction du temps nie la possibilité que des événements ou des processus de travail cycliques peuvent établir des rythmes temporels inconsistants avec la notion objective du temps et ne permet pas des variations dans le rythme temporel de différents groupes de l'organisation. Cette tension est palpable dans un environnement de projets, puisque plusieurs temporalités (temps personnel, de travail, temps du projet, temps organisationnel) s'affrontent et doivent être réconciliées. Alors que l'échéancier de projet implique une vision du temps objective et unique (Yakura, 2002), le projet doit conjuguer avec le temps organisationnel et ses processus cycliques (années financières, rapports trimestriels, etc.) et les événements individuels (naissance, maladie, etc.) et organisationnels (lancement de produit, changement stratégique, etc.).

L'importance du temps en organisation, plus spécifiquement dans un contexte de projets, et la présence de tensions comme celles évoquées jusqu'à présent nous amènent à la question de recherche suivante : quels sont les tensions et paradoxes temporels en contexte de projet et comment sont-ils vécus par les individus? En plus de nous intéresser à une organisation multiprojets, soit une organisation qui exécute une grande partie de ses activités sous la forme de projets (Engwall et Jerbrant, 2003), nous avons sélectionné un cas d'utilisation d'un outil technologique lié à la gestion du temps organisationnel qui nous sert de prétexte pour explorer les tensions liées au temps. Plusieurs études évoquent la pertinence de la temporalité lors de l'implantation d'une technologie (par exemple, Orlikowski, 2002; Orlikowski et Robey, 1991) et cet objet nous permettra de relever les tensions temporelles de façon riche, puisque l'outil est utilisé à la fois de façon rétrospective (feuilles de temps) et prospective (planification). L'utilisation de la technologie nous servira donc au niveau méthodologique à faire ressortir les enjeux liés au temps et à provoquer des discussions sur les dimensions potentiellement vécues comme paradoxales du temps. De plus, nous avons choisi de nous attarder à une organisation reconnue pour ses politiques de conciliation travail et vie personnelle, afin d'explorer les tensions qui pourraient exister, malgré des conditions de travail clairement promues favorisant la flexibilité et l'équilibre au travail.

Bien que le temps (et son manque) soit reconnu comme étant une source de tensions pour les organisations, notamment en ce qui a trait à un horizon court ou long terme, les paradoxes temporels commencent tout juste à susciter l'attention qui leur revient, comme le démontrent les travaux récents de Reinecke et Ansari (2015) et de Slawinski et Bansal (2015; 2017). L'aspect sous-étudié, mais suscitant une attention grandissante est d'autant plus vrai en contexte de gestion de projet, et ce malgré l'importance que le temps y revêt et la pertinence d'explorer les tensions qui y sont liées. Le temps peut être conçu de différentes manières par les individus et c'est justement comment ceux-ci interprètent et font sens du temps qui nous intéresse.

Ainsi, la perspective du paradoxe (Lewis et Smith, 2014) représente une lentille appropriée pour l'étude ces tensions, puisqu'elle nous invite à appréhender celles-ci comme étant construites et maintenues par les individus et permet de mieux comprendre comment mieux composer avec celles-ci.

Pour résumer, les tensions temporelles sont nombreuses au sein des organisations multiprojets et la perspective du paradoxe nous offre un angle original pour mieux les appréhender. Car si le temps est source de tensions grandissantes au sein de nos organisations, il n'a été que très peu étudié sous cet angle qui possède pourtant un potentiel riche pour éclairer ces dimensions paradoxales. Ainsi, notre recherche contribue à mieux comprendre ce phénomène, tant sur le plan théorique, en explorant différentes facettes de ce phénomène, que sur le plan pratique, puisque le temps et sa gestion représentent un enjeu de premier plan pour les gestionnaires, et plus généralement tout individu œuvrant en organisation. Avec la complexité croissante des organisations, et le recours de plus en plus courant aux modes d'organisation par projets pour réaliser leurs activités, nous considérons que ce sujet risque de demeurer à l'avant-plan des préoccupations des prochaines années, ce qui souligne l'importance de s'y attarder.

Notre recension des écrits porte sur les thèmes de la temporalité en organisation, des tensions, paradoxes et concepts liés et du contexte de projets. Nous verrons la richesse de lier ces thèmes pour éclairer des phénomènes centraux des organisations et qui restent encore à mieux connaître. Ce choix représente une combinaison originale qui permettra d'éclairer des dimensions manquantes à l'heure actuelle autant dans la littérature sur les tensions et paradoxes, la temporalité ou le contexte de projets. En effet, envisager le temps sous l'angle des tensions et paradoxes reste pour l'instant une proposition qui n'a pas été suffisamment théorisée et à laquelle nous espérons contribuer à l'aide de nos travaux.

1.2 Temporalités

Cette première section de notre revue de littérature porte sur la temporalité et le temps en organisation, et présente les travaux en suivant plusieurs thèmes comme l'expérience du temps, le rythme, l'accélération du temps, la valorisation du temps, les structures temporelles et la construction de sens. Mais en premier lieu, nous allons présenter de façon plus générale ce thème et comment il a été abordé dans la littérature en management.

Le temps est un concept riche et plusieurs auteurs citent Saint-Augustin pour illustrer la complexité de ce sujet : « What is time? If no one asks me, I know; but if any Person should require me to tell him, I cannot » (Augustin, 397/1961, p. 294, dans Heejin et Liebenau, 1999, p. 1036). Une chose est certaine : ce thème est fondamental à la vie humaine, ce qui ne l'empêche pas d'être largement tenu pour acquis. Plusieurs dénoncent que trop peu de travaux mettent le temps à l'avant-plan : « Time has been one of the most challenging and elusive concepts in human thought, and it is only now beginning to receive the attention it deserves in organizational scholarship » (Bluedorn et Standifer, 2006, p. 196). Même dans les travaux portant sur la temporalité, celle-ci n'est pas toujours clairement conceptualisée, probablement parce que le temps est un concept tellement central à nos vies qu'il peut sembler inutile de le définir. Pourtant il représente un sujet complexe et peut être abordé sous plusieurs angles. Le temps se prête d'ailleurs à des études dans un grand nombre de domaines, allant de la sociologie, à la philosophie, en passant par l'anthropologie et la physique.

Le temps est un enjeu managérial de premier plan et plusieurs auteurs ont déploré l'absence de recherches sur ce thème en organisation au cours des dernières décennies. Si, il y a quelques décennies, on pouvait déplorer l'absence de considération accordée au temps, nous retrouvons aujourd'hui un nombre toujours

grandissant de travaux sur le sujet. Le temps semble maintenant être considéré comme un sujet incontournable dans l'étude des organisations, et on l'a considéré sous un grand nombre d'angles, tout en le problématisant de différentes manières et en s'intéressant à différentes facettes de celui-ci. En effet, le temps est un concept multidimensionnel, et il serait injuste de s'arrêter à la conception de celui-ci en tant que ressource limitée comme on tend à le faire dans nos sociétés occidentales et dans la littérature normative sur la gestion du temps. Il importe donc de commencer par effectuer un rapide tour d'horizon de ces dimensions du temps, afin de mieux positionner notre questionnement dans ce vaste champ de recherche.

Parmi les auteurs qui ont cherché à relever les différentes facettes du temps, on compte Adam (2000), qui propose plusieurs dimensions du temps, comme le délai (*time frame*), la temporalité, le tempo, le timing, le continuum passé-présent-futur, et le rythme (durée, séquence, répétition, instantanéité, simultanité, débuts, fins, pauses et transitions). Le tableau suivant présente ces dimensions, ainsi qu'une courte description. Ces éléments permettent de rendre compte des multiples dimensions du temps, qui est en général abordé sous une de ces dimensions spécifiques au sein des études qui s'y intéressent. Ces dimensions temporelles représentent une carte conceptuelle pertinente à notre étude, puisqu'elles recouvrent l'ensemble des dimensions du temps qui seront par la suite vécues de différentes manières par les individus et qui pourront être porteuses de tensions.

Tableau 1.1 Dimensions du temps répertoriées par Adam (2000)

Catégories	Dimensions	Descriptions
4 T	- Délai (Timeframe)	- Année, saisons, mois, semaines, jours, heures.
	- Temporalité	- Temps implicite qui se déroule de façon unidirectionnelle et irréversible.
	- Tempo	- Vitesse et intensité des actions, processus de changement et transformations.
	- Timing	- Synchronisation centrale aux interactions.
PPF	- Passé, présent, futur	- Continuum dans lequel tout se situe.
Rythme	- Durée	- Continuum qui réfère au degré d'expansion dans le temps le long de l'intervalle ou de l'axe PPF.
	- Instantanéité	
	- Séquence	- La façon dont les choses et les événements se suivent, arrivent en même temps ou se répètent pour créer un modèle ou un rythme.
	- Simultanéité	
	- Répétition	- Fins, débuts, pauses et transitions des actions, événements et processus, qui sont par ailleurs ancrés dans un continuum rythmé.
	- Débuts, fins	
	- Pauses	
	- Transitions	

Par ailleurs, d'autres auteurs proposent des classifications du temps, comme Ancona *et al.* (2001) qui identifient trois catégories principales de recherches sur le temps, soit les conceptions du temps (incluant différents types de temps comme le temps linéaire, uniforme, cyclique, subjectif et événement et le temps socialement construit), le lien entre les activités et le temps (« mapping activities to time ») et les acteurs en lien avec le temps (perception temporelle et personnalité temporelle). Le tableau 1.2 présente cette catégorisation et des exemples de variables évoqués par ces auteurs.

Tableau 1.2 Catégorisation du temps d'Ancona *et al.* (2001)

Catégories	Sous-catégories	Exemples de variables
Conception du temps	Types de temps	– Temps linéaire, temps uniforme, temps cyclique, temps subjectif, temps événement
	Temps socialement construit	– Organisation du travail (travail de neuf à cinq, temps travail et temps famille), célébrations (Noël, Pâques), temps comme une continuité linéaire
Organisation des activités	Organisation d'une ou de plusieurs activités, répétition, coordination	– Planification, taux d'achèvement, durée – Cycle, rythme, fréquence, intervalles – Cycles de vie, transitions médianes, chocs, interruptions, échéances – Relocalisations d'activités, allocation du temps, ordonnancement, synchronisation – Entraînement, structuration, symétrie temporelle
Acteurs en lien avec le temps	Perception temporelle	– Expérience du temps, passage du temps
	Personnalité temporelle	– Orientation temporelle, style temporel
Variables transversales		– Temps polychronique et monochronique

Ancona *et al.* (2001) définissent le temps comme suit : « a nonspatial continuum in which events occur in apparently irreversible succession from the past through the present to the future » (Ancona *et al.*, 2001, p. 513). Ces auteurs accordent une importance-clé à l'adéquation entre les variables du modèle, comme l'illustre l'extrait suivant : « Imagine a firm made up of three temporal zones. The first zone would be the fast-paced, short-term, short-cycle one described above [and] should be made up of employees with a high sense of time urgency, a present time orientation, and a short-term horizon. This temporal zone should also develop a culture of speed » (p. 525). Ils identifient ainsi plusieurs types de temps, soit le temps horaire — « clock time depicts the continuum as linear-infininitely divisible into objective, quantifiable units such that the units are homogeneous, uniform, regular, precise, deterministic, and measurable » (p. 514), le temps cyclique — « in contrast to the linearity that clock time suggests, there is cyclical time, in which events repeat over and over [...]

continuous and indefinite » (p. 515), le temps événement —« people use the event as a reference point for things that happen before and after » (p. 515), et le cycle de vie « follow a somewhat predictable developmental pattern » (p. 515). Une seconde sous-catégorie liée aux conceptions du temps met l'accent sur la construction sociale du temps : « researchers emphasize how different social groups create or culturally construct different types of time that become shared meanings about the continuum » (p. 515). Finalement, bien que les différentes catégories possèdent une certaine utilité pour classer les travaux et clarifier les différents concepts, leur revers est de tenter de mettre un sujet hautement complexe dans des boîtes et d'omettre la nature interreliée des différentes dimensions temporelles.

Tel que ce tour d'horizon le souligne, le temps est composé de multiples dimensions. Compte tenu de cette multidimensionnalité et afin de pouvoir mener notre recherche, nous avons dû opérer une série de choix concernant ces dimensions. Tout d'abord, nous privilégions la notion de temporalité à celle de temps. Cette notion nous permet de souligner le caractère socialement construit du temps. Les auteurs qui se donnent la peine de définir le concept de temporalité s'entendent en général sur le fait qu'elle représente une construction sociale. « All times are socially constructed. Through such social construction, human interaction has produced many times and has the capacity to produce many more » (Bluedorn et Standifer, 2006, p. 200). Costas et Grey (2014) définissent la temporalité de façon générale comme « the experience and construction of time » (p. 910). Pour Boutinet (2004), les temporalités représentent « les cadres temporels expérimentés et utilisés par les acteurs pour organiser leur existence quotidienne ». Bonneville et Grosjean (2006) expriment également que le temps représente, avec l'espace, « le cadre dans lequel se pose la réalité » (p. 5). Ce « temps social [...] évoque l'idée selon laquelle toute temporalité est nécessairement le résultat d'une construction sociale » (Bonneville et Grosjean, 2006, p. 5). Finalement, Schultz et Hernes (2013) conceptualisent la temporalité comme « the

ongoing relationships between past, present, and future » (p. 1), ce qui représente la définition que nous adopterons dans cette recherche.

Suivant ce premier choix, le tableau 1.3 présente une sélection des dimensions que nous avons opérée afin de rendre compte de la nature vécue de la temporalité, subjective et soumise à des tensions, et offre des exemples de thématiques qui sont liées à ces dimensions. Ainsi, nous verrons dans ce chapitre tour à tour les thèmes de l'expérience du temps, du rythme, de l'accélération, de la valorisation du temps, des structures temporelles et de la temporalité en lien avec la construction de sens. Ces dimensions représentent une sélection que nous avons effectuée afin de présenter les travaux en lien avec notre sujet, et portent donc sur des thèmes liés à l'expérience du temps sous plusieurs angles, mais aussi sur ses dimensions liées au rythme et au sentiment d'accélération, sur comment celui-ci est valorisé, sur les structures temporelles que nous mettons en place et qui nous contraignent également, ainsi que sur la construction de sens liée à la temporalité.

Tableau 1.3 Dimensions du temps sélectionnées dans le cadre de cette thèse

Dimensions	Définitions	Exemples de thématiques
Expérience du temps	Nature multiple, construite et subjective de la temporalité	Arrangements temporels diversifiés, frontières temporelles, temporalités multiples qui coexistent et se confrontent, sentiment d'accélération et d'urgence
Rythme	Organisation des activités et des événements dans le temps	Rythme du travail, rythme du développement des organisations, transitions, échéances et son impact sur le rythme, entraînement, interruptions
Accélération	Augmentation de la vitesse	Sentiment d'accélération, culte de l'urgence, vitesse d'exécution
Valorisation du temps	Attribution d'une valeur au temps et sa quantification	Transformation symbolique du temps en argent, traitement du temps comme une commodité, facturation du temps et ses effets sur la conception du temps
Structures temporelles	Structures liées au temps créées et maintenues par les individus et les contraignant à la fois	Rencontres hebdomadaires, échéanciers de projet, calendriers, exercices financiers, outils de planification
Construction de sens	Construction de sens continue et itérative qui mobilise le passé, le présent et le futur	Sensemaking temporel, trajectoires temporelles liées à l'identité

Puisque, à l'instar des auteurs vus plus haut, nous envisageons la temporalité comme une construction sociale, nous allons maintenant poursuivre cette revue de littérature en considérant plus spécifiquement le thème de l'expérience du temps.

1.2.1 Expérience du temps

Le temps est un concept multidimensionnel et complexe, mais la présence d'une conception dominante l'envisageant de manière objective (en pratique et dans la théorie) vient en réduire la portée. En effet, le temps ne se résume pas à une ressource

devant être gérée et optimisée. Il implique une multitude de dimensions qui sont expérimentées par les individus, que ce soit la perspective (passé, présent, futur), le rythme ou ses implications comme le sentiment de manque de temps. Comme nous nous intéressons à l'expérience subjective individuelle du temps, l'expérience du temps est un thème fondamental de notre étude. Ainsi, les travaux de cette section, dont le fil conducteur est de révéler la nature multiple, construite et subjective de la temporalité, portent sur une multitude de thèmes. Leur point commun est de présenter comment le temps est vécu par les individus, que ce soit via les multiples temporalités qui coexistent, par exemple entre le travail et la vie personnelle, ou à travers le sentiment de manque de temps. La présentation de ces études permet de mettre en relief la complexité de l'expérience du temps.

Tout d'abord, le concept de temporalité devrait s'employer au pluriel, car il n'est pas question d'une temporalité unique, mais bien de plusieurs temporalités qui coexistent. C'est ce que Nowotny illustre à l'aide du concept de pluritemporalité :

There is also a widespread acknowledgement, especially in evidence in the empirical literature, of what I will call 'pluritemporalism'. This is an acknowledgement of the existence of a plurality of different modes of social time(s) which may exist side by side, and yet are to be distinguished from the time of physics or that of biology. (Nowotny, 1992, p. 424).

Le concept de pluritemporalité est aussi évoqué par certains auteurs pour illustrer la nature multiple de la temporalité (par exemple, Ballard et Seibold, 2004; Yakura, 2002), ou la constitution de structures temporelles multiples dans les pratiques quotidiennes des acteurs (Orlikowski et Yates, 2002).

Le temps objectif et le temps subjectif sont fréquemment mis en opposition et plusieurs auteurs désirent justement s'éloigner de l'étude du temps objectif (ou quantitatif, mesuré, horaire) pour s'intéresser davantage à l'expérience du temps. Par

exemple, Pedersen (2009) propose le concept de temps narratif pour le distinguer du temps chronologique et rendre compte de sa nature multiple :

The central argument of “narrative time” is that time is not a pre-given chronological event, but a theoretical concept, that must be defined and thereby become something else than a chronological time event in a story. I define “narrative time” as open time, that is, time can be defined in many different ways; as historical time, as living time, as foreshadows of time or as time bound to space. (Pedersen, 2009, p. 389)

Pedersen étudie ainsi le changement organisationnel en mobilisant un temps qui ne se réduit pas au temps mesuré et applique deux concepts reliés au temps narratif, soit les « shadows of time » (« refers to how time is entangled with the past, the present and the future », p. 391) et les chronotopes (un concept où « time and space are always linked » p. 391). Elle présente trois narrations qui illustrent des compréhensions temporelles différentes situées dans la même unité d'un hôpital. Ces narrations reflètent « the asymmetric understanding of time » (p. 403) et mettent l'accent sur l'importance de l'interprétation individuelle pour la compréhension du changement organisationnel. « This perspective adds to previous studies that have not specified how time is understood in stories, as they are mostly referring to chronological time » (p. 404). Ainsi, cette étude met en lumière d'autres dimensions du temps que celui mesuré, notamment la perspective (passé-présent-futur), et surtout le fait que chaque individu possède sa propre expérience du temps.

D'autres auteurs ont également illustré la coexistence de multiples temporalités, en explorant d'autres temporalités que celle liée au travail, ce qui permet d'éclairer la complexité de l'expérience du temps par les individus, qui doivent concilier d'autres temps que ceux liés au travail. Par exemple, Glucksmann (1998) illustre la nature subjective de l'expérience du temps dans son étude qui se penche sur deux groupes de femmes mariées qui ont commencé à travailler dans l'entre-guerre, soit des femmes employées dans l'industrie du textile et des femmes employées occasionnellement.

En s'intéressant à ces employées, Glucksmann met en lumière un contexte occulté dans la littérature dominante, qui tend à présenter « an ungendered conceptualisation of industrial or standard time » (p. 254) qui ne tient pas compte des particularités liées au genre. Selon elle, les femmes possèdent des arrangements temporels diversifiés, simultanés et où la coupure entre travail et temps personnel n'est peut-être pas aussi évidente que le laisse supposer la littérature. Plus encore, son étude permet d'illustrer empiriquement que le travail ne représente pas la seule temporalité : « labor is not the only organising principle of temporality, and [...] other facets of social life also have their own temporalities » (p. 256), ce qui souligne que le temps de travail n'est pas la seule temporalité à laquelle un individu adhère.

Roberts (2008) figure également parmi les chercheurs qui désirent aller au-delà d'une conception du temps purement quantitative. Cette auteure s'intéresse aux aspects temporels de l'équilibre travail-vie personnelle (*work-life balance*) et étudie des employés qui ont adapté avec succès leur organisation du travail (*working patterns*). Sa conceptualisation du temps tient compte autant de l'aspect qualitatif que quantitatif du temps et permet d'envisager le travail et la vie personnelle autrement qu'en tant qu'opposition. « One of the major elements of the argument here is the importance of considering the quality as well as quantities of times that are allocated to various activities » (Roberts, 2008, p. 433). Cette étude met également l'accent sur le fait que le travail ne représente pas la seule temporalité à laquelle adhère un individu et qu'il n'est pas forcément dominé par celle-ci : « an improved 'work-life balance' is more about a mind-set that refuses to be dominated by a work temporality and is determined to create 'me time' rather than, for example, simply choosing a four day week or a part-time job » (p. 451).

L'étude de Tietze et Musson (2003) contribue aussi à mettre en lumière différentes temporalités, tout en en prenant en compte autant la vie personnelle que

professionnelle. En effet, ces auteurs visent à mieux comprendre l'organisation du temps de gestionnaires qui travaillent au moins en partie de la maison et comment les frontières temporelles sont établies autour du travail et de la maison. Les auteurs identifient deux temporalités différentes pour rendre compte des résultats : le temps horaire (*clock-time*), qui implique une organisation du temps et des frontières plus rigides, et le temps tâches (*task-time*), déterminé par la réalisation d'une activité. Il est intéressant de noter que la plupart des travailleurs avaient recours à ces deux approches, et que toutes deux possèdent leurs avantages et inconvénients. « The clock provided regularity and psychological safety; the task provided the focus and psychological benchmark » (p. 452). L'intrusion du temps de travail dans la sphère personnelle qui fait l'objet de cette étude crée une situation paradoxale pour les travailleurs, qui sont à la fois présents et absents pour les autres membres de la famille : « the physical presence of teleworkers in the household positions them in the rationales of both paid work and the rationale of the home. To manage physical presence with simultaneous notional absence requires the teleworkers to find solutions to this paradoxical situation » (p. 449). Cette situation amène les employés à mettre en place des mécanismes pour recréer ces frontières, autant physiques que temporelles, en ayant recours à une discipline du temps basé sur l'horaire.

Dans une étude sur le rythme du travail d'employés de l'industrie des hautes technologies de la Silicon Valley, Shih (2004) illustre l'organisation du temps rythmé par la nature cyclique des projets et l'affaiblissement des frontières entre le temps de travail et le temps personnel, « such that any time can be co-opted as work time » (p.227). L'auteure mobilise la sociologie du travail afin de mettre en lumière des phénomènes temporels liés notamment à l'industrialisation, à l'avènement du temps horaire, à la résistance des travailleurs et à la négociation temporelle travail-maison, rappelant les fondements de la théorie des processus de travail. Elle conçoit le temps de façon multiple, et qui ne se résume pas au temps de travail : « the pace of work is not the only temporal structure that individuals live within » (p. 237). Elle propose

également d'autres sphères temporelles liées au corps (*bodily time*) et aux interactions sociales (*interaction time*). Son article illustre la désynchronisation de ces sphères dans un contexte de travail intense et au rythme rapide et contribue à mettre en lumière les conséquences des arrangements modernes de travail pour les individus. Cette étude contribue également à mettre en relief la pertinence d'un contexte de projets pour l'étude des tensions liées au temps.

Le sentiment de manque de temps est un autre thème à l'avant-plan de notre société moderne et des organisations. Perlow (1999) met en lumière l'organisation du travail d'un groupe d'ingénieurs et propose le concept de famine du temps : « a feeling of having too much to do and not enough time to do it » (p. 57). Celle-ci propose un modèle qui tient compte de l'organisation du travail interdépendante des individus, du contexte plus large et du contexte temporel. Cette étude expose l'impact des interruptions et la pression constante sur les employés, la mentalité de crise et d'urgence, et les longues heures de travail qui représentent un « vicious work-time cycle » (p. 65). Perlow ne se contente pas de mettre en lumière ces dynamiques aux conséquences négatives pour les employés et l'organisation, mais collabore ensuite à une initiative qui vise à explorer la possibilité de changer l'utilisation du temps par les employés afin de réduire les interruptions, ce qui lui offre également « an opportunity to learn more about the system by attempting to change it (Lewin, 1946) » (p. 72). Cette démarche s'est effectuée en trois phases où des périodes sans interruption (*quiet time*) ont été mises en place (entre 11 h et 15 h pour les phases 1 et 3, et avant 11 h et après 15 h pour la phase 2). Les employés ont indiqué dans la phase 3 être davantage en mesure de se préparer pour des phases sans interruption et « treated quiet time as a 'precious commodity' to be treasured and respected » (p. 73). Hélas, un retour dans l'entreprise 9 mois après la fin de la phase 3 a permis à l'auteure de constater que les changements durables étaient minimaux et illustre l'importance du contexte organisationnel plus grand : « the short term results of the

quiet-time study do indicate that altering the timing of work activities can enhance collective work outcomes. The longer-term results further suggest that these changes, in general, are not sustainable if the vicious cycle itself is not altered » (p. 75). Reste que ce que cette étude contribue à illustrer est le contexte moderne des organisations, où les individus sont soumis à une forte pression du temps. L'idée de famine du temps illustre à quel point le temps est conçu comme une denrée aussi rare que précieuse.

Ainsi, l'expérience du temps varie pour chaque individu ou groupe et amène plusieurs thèmes qui seront pertinents à notre étude, comme la présence de temporalités multiples et le sentiment de manque de temps. Nous présenterons maintenant un autre élément temporel fondamental pour notre étude, soit le rythme.

1.2.2 Rythme

Le rythme est une dimension temporelle fondamentale et, tel que relevé par Adam (2000), il se décline en une variété d'éléments reliés les uns aux autres et qui sont pertinents à notre étude, soit la durée, la séquence, la répétition, l'instantanéité, la simultanéité, les débuts, fins, pauses et transitions. Nous verrons maintenant quelques travaux-clés en lien avec ce thème, qui illustrent les multiples facettes que peut revêtir l'étude du rythme et des organisations, allant du rythme du travail, à la vitesse en passant par les interruptions.

Roy explore comment les travailleurs d'usine combattent la monotonie associée à leurs tâches simples et répétitives effectuées sur de longues journées, six jours par semaine. Cette étude ethnographique s'inscrit dans un courant sociologique qui vise à explorer les conditions de travail des employés et illustre comment les travailleurs ponctuent leurs journées d'interruptions régulières désignées comme différents temps :

“banana time”, “peach time”, window time”, etc. « There were ‘times’ and ‘themes’, and roles to serve their enaction » (Roy, 1959, p. 161). Cette étude permet à la fois d’illustrer de façon riche le rythme de travail pour ces employés d’usine, mais également l’expérience multiple du temps, puisque la journée de ces travailleurs est ponctuée de différentes catégories de temps qui possèdent chacune leur signification propre.

Gersick (1994) et Perlow *et al.* (2002) ont quant à eux exploré le rythme dans un contexte d’entreprise en démarrage. À la suite de ses travaux sur l’impact des échéances sur les dynamiques de changement et le rythme des groupes (Gersick, 1988, 1989), Gersick a voulu explorer si ces dynamiques se produisaient également au niveau organisationnel. Deux mécanismes sont identifiés pour expliquer le rythme de développement de l’organisation : un lié au temps (temporal pacing) et un lié aux événements. La transition observée à mi-parcours de la durée du projet pour les groupes dans ses études précédentes se révèle également au niveau organisationnel à la mi-année : « Midyear transitions, like midpoint transitions in groups, significantly shaped M-Tech’s history. These breaks in time interrupted ongoing tactics and strategies and provided opportunities for management to evaluate and alter the company’s course » (p. 30).

D’autres travaux en lien avec le rythme concernent le concept d’entraînement. Ce concept qui provient du domaine de la physique a été appliqué aux organisations pour expliquer les phénomènes de synchronisation de rythme (tempo) et de phases (activités) (Ancona et Chong, 1996). Pérez-Nordtvedt *et al.* (2008) ont proposé un modèle basé sur le concept d’entraînement pour traiter de l’adéquation temporelle (*temporal fit*) et de son rôle dans la performance. Ceux-ci mobilisent la théorie de la contingence pour compléter le concept d’entraînement et identifier les variables reliées au temps qui mènent à une plus grande performance. Ils mobilisent également

la théorie institutionnelle pour proposer le concept d'isochronisme : « Isochronism is the process by which organizations in the same institutional field come to resemble each other in the tempos and phases of their activity cycles » (p. 796). Ainsi, ces travaux s'intéressent au rythme au niveau organisationnel et institutionnel, mais comment ces phénomènes sont vécus au niveau individuel demeure à étudier.

Les interruptions représentent un autre sujet lié au rythme pertinent pour l'étude des organisations. Jett et George (2003) ont identifié quatre types d'interruptions, soit les intrusions – « unexpected encounter initiated by another person that interrupts the flow and continuity of an individual's work and brings that work to a temporal halt » (p. 495), les pauses – « planned or spontaneous recesses from work on a task that interrupt the task's flow and continuity » (p. 498), les distractions — « psychological reactions triggered by external stimuli or secondary activities that interrupt focused concentration on a primary task. » (p. 500), et les divergences (discrepancies) — « perceived inconsistencies between one's knowledge and expectations and one's immediate observations that are perceived to be relevant to both the task at hand and personal well-being » (p. 502). Dans cette étude, chacun de ces types d'interruption peut avoir des conséquences positives ou négatives, selon la nature de la tâche à effectuer et l'interruption en elle-même. Par exemple, une intrusion peut avoir des conséquences négatives lorsque le temps pour effectuer la tâche est limité et que l'interruption réduit le temps disponible, ce qui exacerbe le sentiment de stress et d'anxiété. À l'inverse, une intrusion peut s'avérer positive lorsque l'interruption permet d'échanger des informations critiques pour la tâche réalisée, et peut également s'avérer constructive lorsqu'elle mène à une augmentation de la rétroaction qui n'aurait autrement pas lieu. Toujours selon ces auteurs, une meilleure compréhension des interruptions s'avère d'autant plus fondamentale dans nos contextes de travail modernes qui impliquent fragmentation et autonomie : « Given the fact that knowledge work is on the rise and knowledge workers often have discretion in terms

of when, where, and how they work, it is vital to understand the role that interruptions play in work activities » (p. 505).

Wajcman et Rose (2011) se sont également intéressées aux interruptions en étudiant plus spécifiquement les technologies de communication pour les travailleurs du savoir. Ces auteures proposent de repenser ces interruptions pour ne plus les envisager comme forcément négatives et devant être minimisées. Elles nous invitent à ne pas concevoir les individus comme passifs face à ces interruptions et à nous intéresser à la variété de réponses possibles par ceux-ci. Ainsi, la connectivité constante des individus ne veut pas forcément dire des interruptions constantes et plusieurs stratégies sont possibles pour gérer les messages reçus. Par exemple le déplacement temporel (*time-shifting*) signifie qu'un employé ne va pas prendre un message instantanément et peut l'ignorer pour une certaine période de temps. Ainsi, ces auteurs nous encouragent à repenser la notion d'interruptions puisqu'elles font partie du travail des travailleurs du savoir et qu'il est pertinent de nous intéresser aux réactions et réponses des individus face à celles-ci.

Ainsi, ces travaux portant sur le rythme et quelques-une de ses facettes comme le rythme du travail, la vitesse et les interruptions illustrent que l'expérience du temps se fait également à travers une organisation des activités et des événements dans le temps. Ce contexte temporel influence et est influencé par les individus, qui peuvent posséder différents cadrages et adopter différentes stratégies face à ces éléments. Ces éléments de rythme nous amènent à explorer une facette qui lui est extrêmement liée, soit l'accélération du temps.

1.2.3 Accélération

L'accélération se situe à la jonction entre les thèmes de rythme et d'expérience du temps, puisqu'elle se définit comme une augmentation de la vitesse et relève d'un sentiment d'un rythme qui s'intensifie.

L'expérience moderne du temps implique un sentiment d'urgence, l'instantanéité et l'accélération du rythme. Dans son chapitre portant sur les temporalités de l'éphémère, Boutinet (2004) nous invite à considérer trois temporalités qui gagnent en importance en postmodernité, soit l'immédiateté, l'urgence et l'innovation, qui ont comme point en commun d'être à l'opposé des pratiques d'anticipation et exigent donc flexibilité et réactivité pour réagir aux contraintes momentanées. « L'urgence se manifeste à travers le triple processus d'instantanéité, de compression et d'accélération du temps » (p. 213) et s'inscrit dans le « très court-termisme », avec des implications pour les individus poussés à une réactivité extrême.

Le sentiment d'accélération est un autre élément indéniable de notre expérience temporelle dans un contexte où tout semble toujours aller plus vite. Selon Rosa (2010), l'accélération technique « n'impose pas une élévation du rythme de vie, mais elle modifie les critères temporels qui sont à la base de nos actions et de nos planifications » (p. 160). C'est donc une situation paradoxale puisque l'accélération technique, qui devrait libérer du temps, est liée à l'accélération du rythme de vie. Le fait que le temps est perçu comme rare « se traduit par un sentiment que le temps passe plus vite, avant tout éprouvé sous la forme de l'urgence et du stress, et par l'impression de ne pas avoir de temps ». (p. 165) Rosa insiste sur la nature subjective de ces sentiments de manque de temps et d'accélération, et c'est d'ailleurs pourquoi nous traitons de ce thème en lien avec l'expérience temporelle plutôt que la dimension de rythme. En effet, pour cet auteur, « l'élévation du rythme de vie

pourrait être avant tout un problème de perception » (p. 166), puisqu'après tout, nous avons de plus en plus de temps de loisirs tout en ayant une impression de plus en plus vive de manquer de temps.

Le rythme implique l'organisation des activités dans le temps. Cette organisation peut être influencée par plusieurs éléments, notamment les échéances. Dans ce contexte, et à la lumière de sa réflexion sur l'accélération, Rosa (2010), mentionne la puissance de l'échéance pour déterminer la succession des activités :

Dans une situation où les ressources temporelles sont maigres, les objectifs non liés à des délais ou à des deadlines sont peu à peu perdus de vue, pour ainsi dire écrasés sous le poids de ce qu'il faut d'abord « régler » — et finissent par ne laisser que le vague sentiment que l'on « n'arrive plus à rien faire ». Il nous faut sans cesse « éteindre les feux » qui renaissent constamment au fil des contraintes de coordination de nos activités, et nous ne parvenons plus à développer des projets à long terme et encore moins à les suivre. (p. 169-170)

Cet extrait est révélateur du contexte temporel moderne, soumis à une pression du temps forte et à un sentiment d'accélération toujours plus grand, ce qui n'est pas sans conséquence. Comme l'évoque Aubert, qui s'est intéressée au culte de la vitesse : « Les grandes crises et les catastrophes industrielles, malgré les dégâts et les souffrances qu'elles occasionnent, sont des indicateurs parfois utiles de l'effondrement brutal et ponctuel du culte de la vitesse et de l'urgence » (2003, p.183). Ce phénomène d'accélération possède plusieurs causes, et parmi celles-ci nous retrouvons la technologie, comme l'évoquent Bonneville et Grosjean :

Les technologies de l'information et de la communication contribuent à la transformation temporelle qui anime les organisations, menant à une ère où présentification, instantanéité et immédiateté prédominent et « au leitmotiv selon lequel il faut faire plus, le plus rapidement possible et avec moins » (Bonneville et Grosjean, 2006, p. 2).

Selon ces auteurs, l'usage de la technologie modifie notre rapport au temps et favorise l'intrusion du travail dans la sphère privée, contribuant au brouillage des frontières et contribuant à l'intensification du travail. Non seulement ces technologies ont modifié l'organisation du travail, mais elles impliquent des dispositifs qui accroissent la pression sur le temps, contribuant à modifier le cadre spatio-temporel : l'espace couvert est plus grand, mais les délais sont réduits. Ainsi, « pour les employés, travailler dans l'urgence devient la norme et l'homo-urgens doit arriver à gérer et maîtriser le temps » (Bonneville et Grosjean, 2006, p. 27).

L'étude de Perlow *et al.* (2002) représente un exemple de cette nouvelle norme impliquant un rythme toujours plus rapide. Ces auteurs se sont intéressés à l'impact de la vitesse sur les décisions stratégiques dans une étude inductive portant sur une start-up dans l'industrie Internet, un environnement compétitif où la vitesse est considérée comme essentielle. L'étude met en lumière des cycles vicieux où un sentiment d'urgence conduit à un rythme toujours plus rapide. Les auteurs proposent le concept de « speed trap », « a potential pathology for organizations attempting to make fast decisions » (p. 931). L'extrait suivant rend bien compte de l'accent mis sur la vitesse par les membres de l'organisation :

In 19 months of observation, comprising thousands of pages of field notes and detailed analyses of every management meeting in the company's history, there is no indication that people ever considered the possibility of slowing down. Sometimes people thought the wrong decision was being made, but they believed the environment in which they found themselves required fast decisions; from their perspective, they had no choice but to act quickly. (p. 946).

L'accélération est au cœur de notre expérience moderne du temps, qui implique un rythme qui tend à s'intensifier, et surtout qui mène à des sentiments de manque de temps et d'urgence permanente. Ce thème est porteur de tension pour les individus, qui doivent jongler avec un grand nombre d'activités et un rythme toujours plus rapide. Nous avons vu jusqu'ici plusieurs éléments permettant d'expliciter comment

les individus vivent le temps, soit l'expérience du temps, le rythme et l'accélération, et nous présenterons maintenant un autre thème pertinent dans l'étude du temps de nos jours, soit celui de la valorisation du temps.

1.2.4 Valorisation du temps

Un autre thème incontournable de l'ère moderne et qui a fait l'objet d'études en organisation est celui de la valorisation du temps, soit l'attribution d'une valeur au temps et la quantification de celui-ci. Rappelons que ce sont les mécanismes sous-jacents et les effets de cette valorisation du temps qui nous intéressent, et non pas l'évaluation du temps et son optimisation. Dans l'étude mentionnée plus tôt, Glucksmann (1998) a évoqué la conceptualisation du temps comme un moyen d'échange allant au-delà de l'argent, ce qu'elle appelle « l'économie du temps ». Ainsi, cette auteure exprime que le temps peut être acheté et vendu comme une commodité, et qu'il constitue une dimension de pouvoir dans les relations lorsque certaines personnes ont davantage de contrôle pour déterminer ce qui est fait avec celui-ci. Cependant, elle précise qu'il n'existe pas de standards de conversion, outre le temps horaire, et que différentes activités peuvent impliquer différentes temporalités qui ne peuvent être comparées.

L'étude de Yakura (2001) est un bel exemple qui illustre la transformation symbolique du temps en argent dans un contexte de consultation en technologie de l'information via les heures facturables (*billables*). L'article met en lumière ce mécanisme omniprésent, particulièrement dans le domaine de la consultation, et qui s'opère imperceptiblement : « Billables valorize time, and this process is routine, even mundane, and invisible [but] the process is not seamless » (p. 1092). Ainsi, l'article révèle le rôle du système de facturation dans la constitution de catégories de

temps et la valorisation de celles-ci : « The billing system also allowed for time to be categorized and the qualities of these categories differentiated. [...] Time billed to a client generated revenue and was clearly the most valuable. [...] Lowest in value was time billed to administrative tasks, which included training, preparing time sheets and expense reports, and personnel-related items (vacations, sick days, performance appraisals) » (p. 1091).

La valorisation du temps est un phénomène qui a surtout été exploré dans des contextes de consultation (comme l'exemple précédent) ou dans des firmes d'avocat, reconnues pour avoir poussé la facturation du temps à son extrême en exigeant la saisie du temps passé sur différentes activités par incréments de quelques minutes à des fins de facturation. Campbell et Charlesworth (2012) proposent un regard critique sur ce système de facturation du temps largement répandu dans ce milieu, qui exerce selon eux une pression considérable sur les employés et les amène à travailler de façon intense un grand nombre d'heures pour subvenir à la demande. L'article illustre comment les heures facturables « are more than just a measure » (p. 103), symbolisant la performance des employés et étant à la fois source de récompenses et de sanctions : « the billable hours system, initially just a technique for billing clients, has been transformed into a tool for measuring and controlling the work of salaried solicitors, through setting of targets, close time recording, careful monitoring, and a supple set of sanctions » (p. 89). La remise en question de ce système offre une perspective sociologique différente sur un sujet qui illustre notre relation moderne au temps.

D'autres auteurs ont démontré les conséquences individuelles liées à l'évaluation économique du temps qui découlent du contrôle du temps de travail et de sa rémunération. « People acquire ways of thinking about time partly in and from work organizations, where the control and measurement of time use is a prominent feature of modern management—an inevitable consequence of employees selling their time for money » (Pfeffer et DeVoe, 2012, p. 47). Selon ceux-ci, l'accent mis sur

l'efficience contribue à une évaluation économique du temps, puisqu'il amène les individus à envisager le temps comme une ressource. Selon une analyse de l'« American Time Use Survey », les employés rémunérés à l'heure tendent à réaliser 36 % moins de bénévolat (DeVoe et Pfeffer, 2007). Ces auteurs ont par la suite poursuivi leur recherche à l'aide de cinq études montrant comment le fait de devoir rendre compte de son temps pouvait affecter la décision d'allouer du temps à une activité bénévole et ont confirmé leur hypothèse selon laquelle la facturation du temps à l'aide d'une feuille de temps aurait un impact négatif sur les intentions et les comportements de bénévolat (DeVoe et Pfeffer, 2010). La valorisation du temps aurait également un impact sur la capacité des individus à profiter des expériences plaisantes (DeVoe et House, 2012), augmenterait le sentiment de pression du temps (DeVoe et Pfeffer, 2011), et diminuerait les comportements environnementaux (Whillans et Dunn, 2015). Cependant, malgré la pertinence de ce sujet et le rôle joué par les systèmes de saisie de temps qui sont de plus en plus courants, peu de recherches existent sur ses effets pour le moment (DeVoe et Pfeffer, 2010).

Ainsi, le temps est fréquemment envisagé comme une ressource, une monnaie d'échange, qui possède une valeur propre. Cette conception du temps est à notre avis en partie à l'origine des tensions liées aux temps et des phénomènes évoqués jusqu'à maintenant comme l'accélération. De plus, cette valorisation du temps influence l'expérience qu'on en fait, puisque le temps devient une ressource précieuse qui doit être gérée, optimisée et protégée. Ce thème nous amène maintenant à ouvrir notre horizon pour porter attention aux structures temporelles de façon globale.

1.2.5 Structures temporelles

Bien que nous nous intéressions à l'expérience du temps et aux interprétations faites par les individus, ceux-ci mettent en place, négocient et sont contraints par des structures temporelles plus larges que nous devons prendre en compte.

Orlikowski et Yates (2002) ont proposé le concept de structuration temporelle et combinent la théorie de la structuration et la perspective de la pratique pour étudier le temps « as an enacted phenomenon within organizations » (p. 684). Cette conceptualisation offre comme contribution majeure d'aller au-delà de la dichotomie entre temps objectif et subjectif. En effet, Orlikowski et Yates (2002) ont développé ce concept en s'inspirant de la théorie de la structuration, ce qui explique pourquoi il contribue à dépasser ce dualisme classique entre le macro (le social) et le micro (l'expérience individuelle), et à jeter un pont entre les conceptions purement subjectives ou uniquement objectives que l'on retrouve communément dans la recherche portant sur de nombreux sujets. Ainsi, les rencontres hebdomadaires, échéanciers de projet, calendriers académiques, exercices financiers, et récoltes saisonnières ne représentent pas des indicateurs objectifs et externes, mais ne sont pas non plus le seul produit social d'un sensemaking collectif. Ils reflètent plutôt des structures temporelles qui influencent et sont influencées par les actions des acteurs (cette récursivité est aussi une autre marque de l'influence de la théorie de la structuration). « [T]hrough their everyday action, actors produce and reproduce a variety of temporal structures which in turn shape the temporal rhythm and form of their ongoing practices » (p. 684).

Les structures temporelles d'Orlikowski et Yates (2002) illustrent également le caractère multiple de la temporalité : « Individuals typically draw on (and thus shape and are shaped by) multiple temporal structures in their actions. For example, while

the practices of many sales forces are strongly tied to their company's quarterly financial cycle, they are also tied to the seasonal buying patterns of their customers » (p. 687) Les acteurs organisationnels doivent donc conjuguer avec une variété de structures temporelles qui vont au-delà du temps organisationnel planifié. Dans cet exemple, l'organisation est également sujette à une variation saisonnière, mais on peut également penser à une panoplie d'autres structures temporelles qui doivent être prises en compte, qu'elles soient liées à l'organisation (lancement de produit d'un compétiteur, nouvelle réglementation, etc.) ou aux individus (naissance, maladie, autres activités, etc.). Malgré l'impact des structures temporelles sur les acteurs, peu de travaux se sont intéressés à celles-ci dans l'optique de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents et les effets pour les individus. Parmi les exceptions, nous retrouvons les articles de Yakura (2002) précédemment discutés, ainsi que celui de Gerald et Lechter (2012) qui ont examiné l'échéancier de projet (Gantt) afin d'illustrer comment celui-ci évoque une conception du temps objective et unidimensionnelle, une vision ancrée dans la théorie de la contingence qui ne permet pas de rendre compte de la nature complexe du contexte, ce qui n'est pas sans conséquence pour la pratique et peut par exemple mener à l'échec d'un projet. Ainsi, ces structures temporelles que les individus mettent en place et maintiennent ne sont pas sans effets pour les individus et la pratique.

Finalement, les structures temporelles, et surtout comment elles sont mises en place, modifiées, négociées, ainsi que leurs effets sur les individus nous permettent d'aller au-delà d'une vision dichotomique entre temps objectif et subjectif et d'envisager la temporalité dans toute sa richesse. Ainsi, les individus ne sont pas simplement contraints par ces structures temporelles. Notre intérêt est de mieux comprendre comment ils font sens de celles-ci, c'est pourquoi nous présenterons dans la prochaine section quelques travaux traitant de temporalité sous cet angle.

1.2.6 Temporalité et construction de sens

La perspective du sensemaking s'avère particulièrement adaptée pour comprendre l'expérience du temps par les individus. En effet, la temporalité est au cœur de la perspective du sensemaking, définie à l'origine comme un processus rétrospectif de construction de sens et ayant un caractère continu et itératif (Weick, 1995). Ainsi, le sensemaking est reconnu comme dynamique et le sens est créé « in an ongoing present in which past experience is projected upon possible futures » (Hernes et Maitlis, 2010, p. 27). En prenant la définition de la temporalité comme représentant les relations continues entre passé, présent et futur (Schultz et Hernes, 2013), il devient évident à quel point le sensemaking est un processus profondément temporel.

Le sensemaking survient lors de la présence d'ambiguïté ou d'incertitude, alors que les membres tentent de faire sens de ce qui se produit (Maitlis et Christianson, 2014). Si la caractéristique la plus importante du sensemaking selon Weick (1995) est son caractère rétrospectif (puisque'il survient lorsque les gens font sens de ce qui s'est déjà produit), de plus en plus d'intérêt est porté vers le sensemaking prospectif, ou tourné vers le futur. Le sensemaking prospectif est un concept utilisé par Gioia *et al.* (1994) pour décrire une situation ayant un caractère anticipatoire, soit la considération des impacts probables futurs de certaines actions (ou absence d'actions) sur les processus de construction de signification (1994, p. 378). Il faut dire qu'en dépit de l'importance initiale accordée par Weick au caractère rétrospectif du sensemaking, il nous encourage maintenant à étudier son orientation vers le futur et admet que la nature à la fois rétrospective et prospective représente une de ses caractéristiques fondamentales (Weick *et al.*, 2005).

Selon Sandberg et Tsoukas (2015), le fait que le sensemaking prospectif a été sous-étudié représente une des plus grandes limites de la perspective du sensemaking. Ces

auteurs ont également illustré que bien que les événements mineurs soient de plus fréquents déclencheurs du sensemaking, la littérature actuelle s'est davantage intéressée aux événements majeurs, avec seulement 17 % des études prenant comme point de départ un événement mineur, planifié ou non (par exemple, une tâche pour résoudre un problème spécifique ou un dysfonctionnement dans les activités quotidiennes). Critiquant également l'importance accordée à la nature rétrospective du sensemaking, mais également la négligence du caractère continu et immanent, Introna (2018) propose de concevoir le sensemaking comme étant décentré, où le sens est toujours à la fois donné et créé simultanément. Ainsi, cet auteur illustre que les travaux récents en sensemaking conçoivent celui-ci de façon continue et émergente.

Parmi les auteurs qui se sont intéressés à la temporalité et au sensemaking, on retrouve Wiebe (2010), qui a porté son attention au temps vécu dans son étude qui explore le lien entre temps et changement organisationnel. Celui-ci propose justement le concept de sensemaking temporel (*temporal sensemaking*), qui illustre le caractère subjectif de l'expérience du temps : « The analysis provides evidence that managers temporally make sense of their experiences of change, actively configuring the relationship between the past, present, and future in different ways » (p. 213). Adoptant une vision processuelle et désirant rendre compte des dynamiques du changement organisationnel, celui-ci s'éloigne d'un temps simplement mesuré (*clock time*) et privilégie plutôt un temps événement relié au contexte. Le sensemaking temporel a également été proposé pour rendre compte des trajectoires liées à l'identité et au concept d'adéquation entre l'individu et son travail, à travers le temps (Jansen et Shipp, 2018). Ces auteurs ont illustré comment les individus font sens de leur sentiment d'adéquation à travers une comparaison entre passé-présent-futur, et qui sert ensuite momentanément à faire sens des événements qui surviennent.

Un autre exemple incontournable de la construction de sens temporelle est celui de Kaplan et Orlikowski (2013), qui proposent une étude des pratiques de stratégie dans une industrie en crise en mettant à l'avant-plan la compréhension temporelle. L'importance des dimensions temporelles s'est imposée aux auteures, qui visaient initialement l'étude des pratiques stratégiques en période d'incertitude. Ces auteures ont donc mobilisé le sensemaking et la théorie de l'agentivité humaine de Emirbayer et Mische (1998) — qui conceptualise l'agentivité comme un processus d'engagement social temporellement situé « informed by the past (in its habitual aspect), but also oriented toward the future (as a capacity to imagine alternative possibilities) and toward the present (as a capacity to contextualize past habits and future projects within the contingencies of the moment). » (p. 962) — pour analyser leurs données où coexistaient de multiples interprétations du passé, du présent et du futur. Ces ancrages théoriques n'étant pas suffisants pour expliquer leurs découvertes, les auteures ont procédé à une phase de théorisation ancrée pour finalement proposer un modèle basé sur leur concept de travail temporel (*temporal work*), un ensemble de pratiques qui représente « how actors resolved differences and linked their interpretations of the past, present, and future so as to construct a strategic account that enabled concrete strategic choice and action » (p. 965). Ce travail temporel implique de négocier et de résoudre les tensions présentes entre « different understandings of what has happened in the past, what is at stake in the present, and what might emerge in the future » (p. 965). Le fait que cette étude ne visait pas initialement l'étude de dimensions temporelles illustre selon nous que même lorsque le temps n'est pas mis à l'avant-plan dans les designs de recherches, il reste majeur pour la compréhension des phénomènes organisationnels.

S'intéressant au lien entre temporalité et pouvoir dans des firmes de services, Costas et Grey (2014) ont étudié comment la construction d'identité peut impliquer la discontinuité et le changement (en opposition à la position assumant qu'elle requiert unité et cohérence) à travers une forme de résistance où l'imagination de soi futur

(*imaginary future selves*) rompt avec le présent et le passé. Schultz et Hernes (2013) se sont également intéressés à l'identité en lien avec la perspective temporelle et explorent comment l'identité passée (*experience from organizational memory*) est liée à l'identité projetée (*claims for future organizational identity*). La vision de ces auteurs correspond à celle de la théorie de l'agence : « viewing identity construction as an ongoing process enables a deeper understanding of embedded agency in identity reconstruction processes, as it enables an understanding of how 'the contingencies of the moment' (Emirbayer and Mische 1998, p. 963) actually frame social processes informed by the past while being oriented toward the future » (p. 1), et au sensemaking, en se concentrant sur la mobilisation du passé dans le présent.

En conclusion, le temps et la temporalité se prêtent bien à des études mobilisant le sensemaking étant donné la construction de sens continue et itérative, rétrospective et prospective qu'évoque cette perspective. La construction de sens en lien avec le temps nous permet d'appréhender l'expérience du temps par les individus, qui font sens du passé, du présent et du futur dans le présent de façon continue.

Le tableau suivant présente un résumé des dimensions temporelles et des thèmes abordés jusqu'à présent et est suivi d'une synthèse portant sur la temporalité.

Tableau 1.4 Synthèse des dimensions temporelles

Dimensions	Définitions	Exemples de thèmes et d'articles
Expérience temporelle	Comment la temporalité est vécue de façon subjective par les individus.	– Temporalités multiples et aspects temporels de l'équilibre travail-vie personnelle (Glucksman, 1998; Roberts, 2008; Tietze et Musson, 2003). – Sentiment de manque de temps et envahissement du travail dans la sphère personnelle (Perlow, 1999; Shih, 2004). – Changement et interprétation temporelle (Pedersen, 2009).
Rythme	Organisation des activités et des événements dans le temps.	– Impact des échéances sur le rythme et le développement des équipes (Gersick, 1988, 1989) et d'une organisation (Gersick, 1994). – Synchronisation, entraînement et isochronisme (Ancona et Chong, 1996; Dille et Soderlund, 2011; 2013; Pérez-Nordtvedt <i>et al.</i>, 2008). – Rythme du travail et interruptions (Jett et George, 2003; Roy, 1959; Wacman et Rose, 2011).
Accélération	Augmentation de la vitesse.	– Accélération du rythme de vie (Rosa, 2010), culte de l'urgence et impact de la technologie sur l'accélération (Aubert, 2003; Bonneville et Grosjean, 2006) – Impact de la vitesse sur les décisions stratégiques (Perlow <i>et al.</i>, 2002).
Valorisation du temps	Attribution d'une valeur au temps et sa quantification.	– Impacts et influence de la valorisation du temps (Campbell et Charlesworth, 2012; Pfeffer et DeVoe, 2012; DeVoe <i>et al.</i>, 2007, 2010, 2011, 2012; Yakura, 2001).
Structures temporelles	Structures liées au temps créées et maintenues par les individus et les contraignant à la fois.	– Structuration temporelle (Orlikowski et Yates, 2002). – Échéancier de projet (Gantt) (Gerald et Lechter, 2012; Yakura, 2002).
Construction de sens	Construction de sens continue et itérative qui mobilise le passé, le présent et le futur.	– Sensemaking temporel (Wiebe, 2010; Jansen et Shipp, 2018). – Travail temporel (temporal work) (Kaplan et Orlikowski, 2013). – Identité et perspective temporelle (Costas et Grey, 2014; Schultz et Hernes, 2013).

1.2.7 Synthèse

Un grand nombre de travaux présentent une vision complexe de la temporalité et rendent compte de sa nature socialement construite et multiple. Le temps a été étudié sous plusieurs angles et dimensions, et son importance pour une meilleure compréhension des organisations est maintenant largement reconnue. Mais malgré des contributions importantes des travaux de la littérature sur le temps en organisation, plusieurs faiblesses méritent d'être mentionnées et prises en compte dans notre propre conceptualisation et opérationnalisation du temps.

La plus grande faiblesse des travaux qui portent sur la temporalité est selon nous une tendance à conceptualiser le temps sous la forme de dichotomies : temps objectif ou subjectif, linéaire ou cyclique, naturel ou social, qualitatif ou quantitatif. Pour nous, le temps représente tout cela à la fois; surtout, ces pôles qui sont mis en opposition ne se retrouvent pas aussi distinctement séparés dans la réalité : ils sont plutôt interreliés. Cependant, nous retrouvons souvent dans les recherches une mise en opposition entre différentes conceptions du temps comme l'illustre cet extrait : « it is appropriate to set the social time concept as the antithesis of the concept of clock time » (Heejin et Liebenau, 1999, p. 1040). Peu de travaux semblent aller au-delà d'une vision dichotomique, avec une exception notable d'Orlikowski et Yates (2002), dont la plus grande contribution à nos yeux est d'offrir une conception tenant compte à la fois du caractère objectif et subjectif du temps, qui est construit par les acteurs et les contraint à la fois, grâce à l'influence de la théorie de la structuration et de la perspective de la pratique : « A focus on temporal structuring, combined with a practice perspective, allows us to bridge the subjective-objective dichotomy that underlies much of the existing research on time in organizations » (p. 685).

De plus, parmi les chercheurs qui tentent activement d'aller au-delà des dichotomies, nous pouvons citer Glucksmann (1999), qui prend en compte un temps horaire et vécu, Yakura, qui met justement en lumière l'objectification du temps via les heures facturables (2001) et les plans de projets (*timeline*) (2002), et Crossan *et al.* (2005), qui visent à réconcilier « two major time dichotomies associated with organizational phenomena: clock time versus event time and linear time versus cyclical time » (p. 129) via le concept d'improvisation. Cet effort d'éviter une vision dichotomique est à notre avis la clé pour appréhender le temps dans toute sa complexité mettre en lumière une expérience temporelle qui s'inscrit dans un contexte plus large qui implique des structures temporelles qui influencent cette expérience.

Une autre conceptualisation du temps que l'on retrouve communément dans la recherche en études des organisations et qui ne rend pas compte de la complexité de l'expérience temporelle est, selon nous, celle qui distingue le temps en tant que variable dépendante ou qui le définit comme variable indépendante. Cette opposition est notamment utilisée par Heejin et Liebenau (1999) pour catégoriser les recherches sur le temps en organisation, combiné à l'opposition entre temps horaire et social, les menant à identifier quatre notions du temps (*deciding, working, varying, changing*). Ces deux distinctions s'avèrent utiles pour synthétiser et classer un grand nombre de travaux qui possèdent des conceptualisations et des objectifs hautement variés, mais s'applique de moins en moins aux études plus récentes qui portent sur le temps à mesure qu'ils font place à une vision plus complexe et qui rend compte de la dualité du structurel (Giddens, 1984). En effet, nous considérons que la distinction de Heejin et Liebenau (1999) manque de nuance : « Regardless of whichever concept, clock time or social, is employed in each study on time, we can discern either of the two separate roles which time plays in its research design : the role of the independent variable and that of the dependent one » (p. 1040). La première conceptualisation du temps à laquelle ils font référence représente un accent mis sur les impacts des facteurs temporels (par exemple, l'impact de la pression du temps), tandis que la

deuxième explore comment les facteurs organisationnels affectent la dimension du temps (par exemple, l'impact sur l'utilisation du temps). Or, utiliser cette catégorisation pose problème. Par exemple, où se situent les travaux effectués dans la lignée de ceux d'Orlikowski et Yates (2002), dans lesquels les structures temporelles (par exemple, les échéances) influencent les acteurs (par exemple, leur organisation du temps et le rythme), qui peuvent à leur tour modifier ces structures (par exemple, modifier les dates d'échéances ou leurs horaires de travail)? À la défense de Heejin et Liebenau (1999), nous devons admettre que ce type de travaux n'était pas légion au moment de la publication de leur article et que la majorité des travaux de l'époque ne présentait pas une vision tenant compte de l'aspect interrelié des dimensions temporelles et des pratiques des acteurs. Cette évolution de la littérature portant sur le temps représente d'ailleurs à nos yeux un développement majeur des recherches portant sur le temps, et de telles études sont restées nécessaires de nos jours afin d'offrir une compréhension plus fine des mécanismes à l'œuvre autour des enjeux temporels.

Dans la foulée de ces développements, il n'est pas surprenant de constater que plusieurs auteurs dénoncent l'aspect prédominant du temps objectif dans la littérature au détriment d'un temps subjectif, vécu et multiple. Par exemple, Hernes *et al.* (2013) nous encouragent à explorer d'autres temporalités que le temps horaire et élargir notre vocabulaire pour inclure des notions philosophiques dans la recherche sur le temps en organisation : « One step forward is to do research that remains grounded in the social analysis of time, but is not reduced to that view of measurable clock time so prevalent in conventional studies of organization and management » (p. 2). En effet, un grand nombre d'articles ne définissent pas le temps ou encore le considèrent sous la forme d'une variable, comme la vitesse ou des caractéristiques individuelles exprimées sous forme de traits (orientation temporelle, « pacing style », etc.).

Néanmoins, s'il est vrai que plusieurs travaux liés au temps l'étudient sous des angles bien précis, il ne faudrait pas non plus négliger ce temps objectif qui occupe une grande importance dans les organisations. L'énoncé selon lequel trop de travaux font place au temps objectif au détriment d'un temps subjectif est une critique qui n'a selon nous pas lieu d'être : ce n'est pas en négligeant le temps mesuré que l'on rendra davantage honneur au temps vécu, et nous encourageons ces auteurs à aller au-delà de cette dichotomie qui a trop longtemps dominé la littérature sur le temps. Soulignons toutefois que si nous sommes en désaccord avec la critique voulant que trop de recherche traite du temps objectif, nous adhérons totalement à celle d'Adam (2003) sur les effets pervers de la prédominance d'un temps objectif basé sur l'horaire et les calendriers dans notre société moderne.

En d'autres mots, l'obsession pour le temps, pour sa gestion et pour sa comptabilisation est bien réelle et il importe d'en explorer les phénomènes sous-jacents. Problématiser ce temps objectif et les mécanismes qui le sous-tendent est fondamental et beaucoup reste à faire à cet égard pour mieux comprendre comment les individus gèrent le temps, et ce de façon de plus en plus sophistiquée. Ainsi, les travaux qui explorent le temps sous d'autres angles plus précis comme les échéances et la vitesse n'en sont pas moins pertinents et utiles. Plutôt que de considérer que ce type de travaux ne rend pas honneur à la complexité et la multiplicité des dimensions et des temporalités, nous jugeons que ces travaux restent pour la plupart utiles et n'ont simplement pas le même objet de recherche. Ceux-ci ne s'intéressent pas nécessairement à l'expérience temporelle dans toute sa complexité, mais se concentrent sur une ou l'autre des facettes du temps, qui se rattachent davantage à un temps mesuré. Ce temps qu'on dit objectif et prédominant dans les sociétés occidentales occupe une telle importance dans les organisations modernes qu'il mérite qu'on lui accorde de l'attention.

D'ailleurs, selon certains auteurs, la critique de l'omniprésence du temps mesuré n'a pas lieu d'être. Dans leur introduction à l'ouvrage *Time in Organizational Research*, Roe *et al.* (2008) mentionnent plutôt que même sous cet angle, le temps a été négligé dans la littérature sur les organisations : « organizational researchers have systematically neglected calendar and clock time – quite the opposite of what the dominance thesis assumes » (p. 13) et Roe (2008) conclut l'ouvrage en insistant sur ce point : « measured time has been seriously neglected in previous research » (p. 301). Le sujet de la gestion du temps n'y échapperait pas non plus selon Claessens *et al.* (2008), qui soulignent que « [t]ime management is a largely unexplored area for research, containing many unresolved issues » (p. 33). Par exemple, les effets de la gestion du temps ne sont pas évidents et ses résultats souvent contradictoires (Claessens *et al.*, 2007). Le temps est un vaste chantier dans lequel un grand nombre de contributions variées peuvent encore être apportées. Cependant, une faiblesse de certains travaux qui possèdent une conception objective du temps reste à notre avis le manque de prise en compte du contexte, particulièrement lors de l'étude de caractéristiques individuelles. Tout en reconnaissant que ces travaux possèdent d'autres visées que les nôtres, nous considérons que lier de façon quantitative des traits temporels avec la performance ne rend malheureusement pas compte du contexte organisationnel et de la richesse de l'expérience temporelle.

Cela fait d'ailleurs partie des conclusions que nous pouvons tirer de la récente synthèse des travaux portant sur la gestion du temps (Aeon et Aguinis, 2017), qui démontre la nature contradictoire des résultats présentés dans la littérature. Ces auteurs définissent la gestion du temps comme une forme de prise de décision utilisée par les individus pour structurer, protéger, et adapter leur temps aux conditions changeantes et illustre la nécessité de prendre en compte les structures et normes temporelles, les préférences individuelles et la prise de décision en lien avec le temps pour rendre compte de ces résultats contradictoires. Dans cette ligne de pensée, par

exemple, une meilleure gestion du temps ne se traduira pas par une plus grande performance dans un environnement valorisant les longues heures de travail (par exemple, Perlow, 1999).

Une autre faiblesse de la littérature portant sur le temps est la tendance à généraliser et apposer des catégories sur des groupes alors que les individus qui les composent ont pourtant des conceptions du temps variées. Cela peut entre autres se voir dans ces études qui portent sur les différences culturelles en matière de conception et de gestion du temps. Dans son introduction à l'ouvrage *Making Time : Ethnographies of High-Technology Organizations*, Dubinskas (1988) est éloquent à cet égard : « We are accustomed to speaking of them all [des travailleurs de différents secteurs] as parts of 'Western Culture', as if there were some uniform context or hegemonic framework that patterns time » (p. 3). Cet auteur insiste sur le caractère socialement construit du temps, qui possède des significations différentes pour chacune des différentes communautés de scientifiques, d'ingénieurs, de docteurs et d'exécutifs représentées dans les études de ce livre. Ainsi, même si la diversité des temporalités possibles est largement admise, il reste que la plupart des études tendent à considérer la culture occidentale de façon homogène, gouvernée par un temps objectif, mesuré et linéaire, comme l'exprime cet extrait : « Western culture has come largely to depend upon one particular time perspective, even to the point that alternative views are difficult to recognize. As a society, we tend to agree on an objective concept of time, one that is unitary (subject to only one interpretation), linear (progressing steadily forward from past to present to future), and mechanical (containing discrete moments subject to precise measurement) » (Bluedorn et Denhardt, 1988, p. 302). Si nous sommes en accord avec le fait qu'une telle conceptualisation du temps domine en général notre société contemporaine occidentale, il ne faudrait pas non plus perdre de vue les nombreuses nuances possibles et la diversité reliée à l'expérience temporelle, une expérience qui est en premier lieu individuelle.

D'un point de vue méthodologique, il reste aussi encore beaucoup à faire pour mieux comprendre les phénomènes liés au temps au sein des organisations tels que vécus par les acteurs. Le temps est un sujet qui a suscité un grand nombre de travaux conceptuels (par exemple, Lee et Liebenau, 1999 ; Ancona *et al.*, 2001 ; Ballard et Seibold, 2003 ; Cunliffe *et al.*, 2004 ; Crossan *et al.*, 2005 ; Bluedorn *et al.*, 2006 ; Pérez-Nordtvedt, 2008 ; Costas et Grey, 2014 ; Dawson, 2014), et à partir desquels de nombreuses contributions empiriques peuvent être apportées. Parmi les travaux empiriques, un grand nombre repose sur des entrevues et des données documentaires, mais moins d'études explorent concrètement la vie organisationnelle. Le temps est certes un phénomène qui suscite des discours portant sur son manque et la pression qu'il suscite. Mais il est essentiel selon nous d'explorer plus en avant les mécanismes à l'œuvre et les stratégies mises en place par les acteurs pour le « gérer » et répondre aux enjeux le concernant. Par exemple, il est commun de dénoncer la pression du temps sur les employés, mais quels en sont les raisons et les effets ? Quelle variabilité pouvons-nous noter sur ces plans ? Et surtout, que font différents acteurs pour y faire face ? Ce sont là des questions qui méritent réponses, qui ont inspiré de manière générale notre recherche et qui ont le potentiel d'enrichir tant les théorisations sur le temps, que les pratiques déployées en organisation.

Les tableaux suivants font la synthèse de plusieurs travaux portant sur la temporalité, ainsi que le temps mesuré en organisation.

Tableau 1.5 Sélection d'articles portant sur la temporalité en management

Articles	Objets de recherche
Roy (1959)	Comment les travailleurs d'usine combattent la monotonie associée à leurs tâches simples et répétitives.
Yakura (2001)	Transformation symbolique du temps en argent dans un contexte de consultation en technologie de l'information via les heures facturables (billables).
Glucksmann (1998)	Arrangements temporels de deux groupes de femmes mariées qui ont commencé à travailler dans l'entre-guerre.
Orlikowski et Yates (2002)	Comment les acteurs produisent et reproduisent une variété de structures temporelles dans leurs actions quotidiennes, qui en retour forment le rythme et la les pratiques continues.
Tietze et Musson (2003)	Organisation du temps de gestionnaires qui travaillent au moins en partie de la maison et frontières physiques et temporelles entre travail et maison.
Cunliffe <i>et al.</i> (2004)	Comment différentes conceptions du temps influencent les recherches narratives organisationnelles (narration temporelle).
Shih (2004)	Rythme du travail d'employés de l'industrie des hautes technologies à Silicon Valley.
Roberts, 2008	Équilibre travail-vie personnelle et adaptation temporelle
Pedersen, 2009	Temps narratif et changement organisationnel (shadows of time et chronotopes)
Wiebe (2010)	Lien entre temps et changement organisationnel (sensemaking temporel).
Campbell et Charlesworth (2012)	Rôle du système de facturation des heures dans l'organisation et le contrôle du travail dans le secteur légal.
Kaplan et Orlikowski (2013)	Pratiques de stratégie dans une industrie en crise (temporal work).
Schultz et Hernes (2013)	Comment l'identité passée est liée à l'identité projetée.
Tryggestad <i>et al.</i> (2013)	Prise en compte de plusieurs temporalités dans un projet de construction.
Costas et Grey (2014)	Comment la construction d'identité implique une discontinuité à travers une forme de résistance où l'imagination de soi futur rompt avec le présent et le passé.

Tableau 1.6 Sélection d'articles portant sur le temps (mesuré) en management

Articles	Objets de recherche
Gersick, 1988, 1989	Impact des échéances sur les dynamiques de changement et le rythme des groupes.
Gersick (1994)	Dynamiques de changement et rythme au niveau organisationnel (<i>new venture</i>).
Perlow (1999)	Organisation du travail d'un groupe d'ingénieurs (<i>time famine</i>).
Perlow <i>et al.</i> , 2002	Impact de la vitesse sur les décisions stratégiques dans une start-up de l'industrie Internet.
Rubin (2007)	Temps superposés (layered-task time) pour rendre compte du nouveau contexte temporel associé aux entreprises modernes.
Pérez-Nordtvedt <i>et al.</i> (2008)	Adéquation temporelle (temporal fit) et de son rôle dans la performance (modèle d'entraînement).
Mahommed et Nadkarni (2011)	Diversité temporelle des membres d'une équipe et performance.
Agypt et Rubin (2012)	Relation entre temps superposés (layered-task time) et satisfaction au travail.
Dille et Söderlund (2011, 2013)	Conflits temporels (temporal misfits) en contexte de projets.

Ainsi, la temporalité est un concept qui possède de multiples dimensions et qui peut être étudié sous une panoplie d'angles et d'ancrages théoriques. La temporalité représente pour nous un phénomène complexe, multidimensionnel, construit socialement, conçu et vécu de différentes manières par différents individus. Elle englobe le temps objectif et mesuré, mais également d'autres dimensions comme le rythme (vitesse, entraînement), la perspective (passé, présent, futur), ainsi que l'expérience du temps et de ses multiples temporalités. Notre objectif n'est pas normatif et nous n'envisageons pas le temps sous la forme de variables qui peuvent être isolées et optimisées afin d'augmenter la performance. C'est plutôt l'expérience temporelle dans toute sa complexité qui nous intéresse et que nous allons explorer à l'aide d'ancrages comme le sensemaking et la perspective du paradoxe, qui fera l'objet de la prochaine section. Car comme nous l'avons vu, le temps amène un sentiment de manque et d'accélération qui relèvent de l'expérience subjective individuelle et amènent leur lot de tensions pour les individus. Ainsi, l'expérience du

temps varie pour chaque individu ou groupe. Le temps possède plusieurs dimensions, parmi lesquelles nous avons opéré une sélection pour présenter celles qui sont à notre avis à la source des tensions temporelles vécues dans les organisations d'aujourd'hui.

Nous allons maintenant explorer la deuxième dimension centrale de notre recherche, constituée des thèmes que sont les tensions et paradoxes

1.3 Tensions et paradoxes

Dans cette section, nous présenterons la perspective du paradoxe et les concepts liés, les travaux abordant les tensions temporelles, et finalement les tensions liées au temps que nous avons identifiées qui relèvent de la perspective (passé-présent-futur), de l'horizon (court-long terme), de l'équilibre entre contrôle et autonomie, et entre temps personnel et organisationnel.

1.3.1 La perspective du paradoxe et concepts liés

La perspective du paradoxe est en plein essor et de plus en plus de travaux la mobilisent, comme l'illustrent deux synthèses récentes publiées dans la revue *Academy of Management Annals*. Pour donner une idée de grandeur, 852 articles portant sur les thèmes des contradictions, dialectiques et paradoxes ont été publiés entre 1975 et 2015 (Putnam *et al.*, 2016) et une recherche basée sur quatre études fondamentales de la littérature sur les paradoxes a permis d'identifier 133 articles publiés dans des journaux à impact élevé entre 1990 et 2014 (Schad *et al.*, 2016). Bien entendu, l'engouement se poursuit de plus belle, au point où certains auteurs nous mettent en garde contre le paradoxe du succès (Cunha et Putnam, 2017), car ce

succès pourrait bien avoir un prix, soit une convergence prématurée des concepts théoriques, une confiance exagérée envers les explications dominantes, et l'institutionnalisation d'étiquettes qui protègent les logiques dominantes. Mais avant de sombrer trop rapidement dans la critique de cette perspective à la popularité grandissante, voyons en quoi consiste.

Les organisations sont sujettes à une multitude de tensions : « Organizations are rife with tensions—flexibility versus control, exploration versus exploitation, autocracy versus democracy, social versus financial, global versus local » (Lewis et Smith, 2014, p. 127). Smith et Lewis (2011) définissent un paradoxe comme la présence d'éléments contradictoires et interreliés, qui existent simultanément et persistent à travers le temps (p. 382). Selon ces auteures, certains facteurs comme le changement, la pluralité et les buts divergents rendent les tensions plus apparentes (Smith et Lewis, 2011). La perspective du paradoxe de Lewis et Smith (2014) conçoit les tensions comme des forces persistantes qui ne sont pas mutuellement exclusives, qui mettent au défi, mais dont l'interaction alimente le succès à long terme.

Dans leur article phare portant sur la théorie du paradoxe, Smith et Lewis (2011) proposent une catégorisation des tensions organisationnelles (voir figure suivante) et identifient quatre types de tensions, soit de performance (*performing* - buts multiples en compétition), d'organisation (*organizing* - processus et designs en compétition), d'identité (*belonging* - individuel et collectif, différents rôles) et d'apprentissage (*learning* - passé et futur). Ces types de tensions seront présentés au fil des prochaines sections afin de réfléchir aux tensions temporelles qu'ils suscitent. Ce modèle présente également six tensions qui se situent aux interstices de deux catégories (*learning-belonging*, etc.). Cette vision suggère l'appartenance d'une tension à une catégorie distincte, ce qui mérite d'être discuté, puisque la nature complexe des paradoxes rend leur catégorisation dans des boîtes difficile. Ainsi, si les

quatre types de paradoxes sont utiles pour présenter et discuter des tensions, nous ne les envisageons pas comme des catégories rigides.

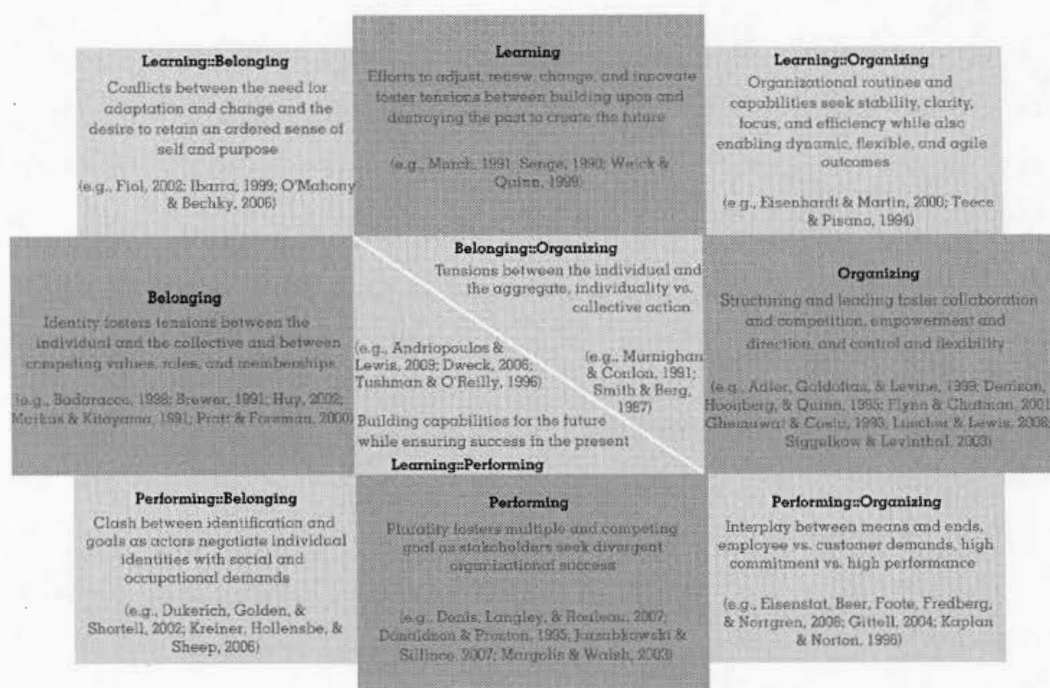


Figure 1.1 Catégorisation des tensions organisationnelles (Smith et Lewis, 2011, p. 383)

Notre intérêt à étudier comment les individus expérimentent les tensions nous amène à présenter les stratégies de réponses qui ont été proposées jusqu'à maintenant. Celles-ci sont généralement qualifiées de défensives ou de stratégiques, selon qu'elles résistent ou accueillent les tensions. Parmi les réactions dites défensives, Lewis (2000) identifie le fractionnement (polarisation des contradictions), la projection (transfert des attributs conflictuels), le refus (dén), la régression (retour à un stade antérieur exempt de tension), la réaction (manifestation du sentiment opposé aux tensions) ou l'ambivalence (compromis entre des émotions conflictuelles).

Parmi les réponses stratégiques, Lewis (2000) mentionne l'acceptation (apprendre à vivre avec le paradoxe), la confrontation (discuter des tensions pour les comprendre) ou la transcendance (concevoir les tensions comme complémentaires et imbriquées). Selon Lewis et Smith (2014), les stratégies défensives visent à éviter ou réduire temporairement les tensions, alors que les réponses stratégiques explorent proactivement les tensions et exploitent leur potentiel. Finalement, notons qu'une combinaison de stratégies de réponses peut être employée (Lewis et Smith, 2014) par les acteurs.

Poole et Van de Ven (1989) ont proposé quatre approches face aux tensions : l'opposition (garder A et B séparés et apprécier leurs contrastes), la séparation spatiale (positionner A et B à différents niveaux ou lieux), la séparation temporelle (séparer A et B temporellement au même endroit), et la synthèse (trouver de nouvelles perspectives pour éliminer l'opposition entre A et B). Depuis, plusieurs chercheurs se sont intéressés à comment les gens vivent et gèrent les tensions, et Schad *et al.* (2016) en offrent un aperçu dans leur récente revue sur la littérature liée aux paradoxes. En effet, les approches (réponses) aux tensions font partie des trois grands axes utilisés pour synthétiser la recherche sur les paradoxes, et Schad *et al.* (2016) découpent les approches selon qu'elles sont collectives ou individuelles. Les stratégies collectives incluent l'acceptation, la séparation spatiale/structurelle ou temporelle, et la synthèse, et les stratégies individuelles incluent des réactions comme une attitude défensive, la pensée paradoxale et discursive. Selon l'analyse de la littérature de Schad *et al.* (2016), les types de paradoxes, les approches collectives et les extrants avaient reçu davantage d'attention que les relations entre les paradoxes, les approches individuelles et les dynamiques, qui avaient été pour leur part négligées.

Selon Lewis et Smith (2014), la construction de paradoxe représente une réponse des acteurs à des tensions, par exemple entre différents sous-systèmes devant opérer

ensemble, mais qui rivalisent pour des ressources limitées (argent, ressources humaines, temps). Ainsi, la perspective du paradoxe s'applique davantage pour des organisations complexes possédant de multiples buts (Lewis et Smith, 2014). Toujours selon Lewis et Smith (2014), en cas d'augmentation de la demande et de réduction des ressources, la fabrication de sens individuelle et collective peut accentuer le conflit, d'autant plus que les acteurs tendent à adopter des positions polarisées en situation de pression. Étant donné que le temps est largement conceptualisé comme une ressource rare, il n'est pas étonnant qu'il mène à des tensions et paradoxes.

Bien que les tensions puissent être définies comme un état d'inconfort vécu par les individus qui expérimentent des contradictions ou incompatibilités (Putnam *et al.*, 2016), à l'instar de Smith et Lewis (2011), nous utilisons ce terme de manière générale pour définir l'ensemble des concepts liés aux oppositions. Celles-ci peuvent prendre la forme de paradoxes, dilemmes, contradictions, etc. Smith et Lewis (2011) font une distinction entre trois tensions organisationnelles majeures : les paradoxes, dilemmes et dialectiques. Un paradoxe représente des éléments contradictoires et interreliés qui existent simultanément et persistent dans le temps, alors qu'un dilemme fait plutôt référence à des choix opposés ayant chacun leurs avantages et inconvénients. La dialectique représente pour sa part des éléments contradictoires (thèse et antithèse) qui trouvent résolution à travers une intégration (synthèse), qui sera confrontée à de nouvelles oppositions à travers le temps. Une revue récente de la littérature sur la perspective du paradoxe définit celui-ci comme « persistent contradiction between interdependent elements » (Schad *et al.*, 2016, p. 6). Cette définition simplifiée garde les éléments-clés du concept de paradoxe, soit la présence *persistante* de contradictions et leur nature *interreliée*. Récemment, Putnam *et al.* (2016) ont proposé plusieurs définitions de ces construits. Ainsi, au même titre que la définition précédente, un paradoxe implique des contradictions qui persistent dans le temps, mais ces auteurs ajoutent l'idée qu'elles mènent à des situations en apparence

irrationnelles ou absurdes puisque les options apparaissent mutuellement exclusives et rendent le choix entre elles difficile.

Bien que cette recherche s'intéresse aux tensions paradoxales, nous jugeons à propos de présenter la définition de quelques concepts liés à celles-ci. Le tableau suivant présente un résumé des concepts liés aux tensions et paradoxes.

Tableau 1.7 Définitions des concepts clés liés aux tensions

Concept	Définitions
Tension	– “Stress, anxiety, discomfort, or tightness in making choices and moving forward in organizational situations” (Putnam <i>et al.</i>, 2016, p. 4). *Nous utilisons ce terme de manière générale pour traiter de l'ensemble de ces concepts.
Paradoxe	– « ‘Paradox’ denotes contradictory yet interrelated elements—elements that seem logical in isolation but absurd and irrational when appearing simultaneously » (Lewis 2000, p. 760). – « Persistent contradiction between interdependent elements » (Schad <i>et al.</i>, 2016, p. 6). – « Contradictions that persist over time, impose and reflect back on each other, and develop into seemingly irrational or absurd situations because their continuity creates situations in which options appear mutually exclusive, making choice among them difficult » (Putnam <i>et al.</i>, p. 8).
Contradiction	– “Bipolar opposites that are mutually exclusive and interdependent such that the opposites define and potentially negate each other” (Putnam <i>et al.</i>, 2016, p. 6).
Ambivalence	– “Simultaneously oppositional positive and negative orientations toward an object. Ambivalence includes cognition (‘I think about X’) and/or emotion (‘I feel about X’)” (Ashforth, 2014, p. 1455).
Dilemme	– « Competing choices, each with advantages and disadvantages » (Lewis, 2011, p. 387).
Dialectique	– « Contradictory elements (thesis and antithesis) resolved through integration (synthesis), which, over time, will confront new opposition » (Smith et Lewis, 2011, p. 387). – « Interdependent opposites aligned with forces that push-pull on each other like a rubber band and exist in an ongoing dynamic interplay as the poles implicate each other. Focuses on the unity of opposites and the forces or processes that connect them » (Putnam <i>et al.</i>, 2016, p. 7). – « The process through which organizations change via the dynamic tension created by contradictions, creating new organizational states of being from synthesis » (p. 110) (Clegg, S. R. et Cunha, 2017).
Dualisme	– « Dualism refers to opposite poles, dichotomies, binary relationships, or bipolar opposites » (Putnam <i>et al.</i>, 2016, p. 9).
Dualité	– « Duality refers to the interdependence of opposites that form a both-and relationship, evident in such concepts as structuration or ambidexterity » (Putnam <i>et al.</i>, 2016, p. 10).

1.3.2 Tensions et temps

Certaines tensions et certains paradoxes reliés au temps ont été couverts de façon indirecte dans la littérature sur les tensions et paradoxes, mais il existe à notre connaissance très peu d'articles appartenant à cette perspective qui s'intéressent spécifiquement aux tensions temporelles. L'article de Reinecke et Ansari (2015) fait partie des rares exemples. Dans leur étude ethnographique au sein d'un organisme de développement humanitaire, Reinecke et Ansari (2015) illustrent le choc entre une mentalité occidentale caractérisée par une orientation linéaire et visant l'efficacité et le contrôle, et la gestion des processus de développement émergents, complexes et indéterminés. Ceux-ci distinguent le temps horaire (*clock time*) et le temps processuel (*process time*) : « a clock-oriented view regards time as a unitary measure of events, activities, or tasks, amenable to a world of objects and products. A process-oriented view regards time as residing within the event, activity, or task, amenable to a world of processes and becoming » (Reinecke et Ansari., 2015, p. 621). Cette distinction fait partie des tensions relevées par ces auteurs, à laquelle s'ajoutent la négociation du court et du long terme et l'alignement des temporalités de marché et de développement. Leur travail les conduit à introduire les concepts d'ambitemporalité, qui signifie l'accommodation d'orientations temporelles en apparence contradictoire, et l'intermédiation temporelle, qui permet de négocier différentes temporalités et donc de transcender les dualités cartésiennes et de poursuivre des buts paradoxaux. Ainsi, ces auteurs mettent le temps et la structuration temporelle à l'avant-plan pour expliquer les phénomènes organisationnels à l'étude : « As elaborated in our model, managing time paradoxes can enable managing goal paradoxes. While temporal structures shape how we view the world, contestation can problematize existing assumptions and lead to temporal reflexivity » (Reinecke et Ansari, 2015, p. 640).

Malgré la présence de peu d'études explorant spécifiquement les tensions et paradoxes temporels, nous présenterons dans les prochaines sections quatre tensions temporelles que nous avons identifiées en suivant les types de paradoxes de Smith et Lewis (2011), et les travaux qui peuvent venir enrichir ces thèmes, même s'ils ne portent pas tous de façon explicite sur les tensions et paradoxes. En effet, si le paradoxe d'apprentissage est directement lié à la temporalité, les autres tensions que nous présentons n'ont pas toutes été abordées sous cet angle et l'identification des tensions temporelles potentielles représente le fruit de notre travail analytique.

1.3.3 Paradoxe d'apprentissage : Passé-Présent-Futur

Tout d'abord, le paradoxe d'apprentissage est directement relié au temps, puisqu'il représente une tension entre l'ancien et le nouveau (*old and new*), « a struggle between the comfort of the past and the uncertainty of the future » (Lewis, 2000, p. 766). Ainsi, ce paradoxe relève de la perspective temporelle (ou « focus », selon les auteurs) et d'une tension entre passé, présent et futur. Smith et Lewis lient cette tension à l'horizon du temps considéré par les dirigeants : « as leaders consider the time horizon for their actions, they face learning tensions between today and tomorrow or between looking forward and looking backward » (Smith et Lewis, 2011, p. 388). Cette tension est bel et bien temporelle : « the adaptive nature of systems spurs temporal tensions associated with paradoxes of learning and organizing as the demands of today differ from the needs for tomorrow » (Smith et Lewis, 2011, p. 390). Toujours selon ces auteures, ce paradoxe concerne également la tension entre construire sur/détruire le passé, la nature et le rythme des nouvelles idées, et inclut les tensions entre l'innovation radicale et incrémentale ou le changement épisodique et continu.

L'équilibre entre passé, présent et futur semble être déterminant pour les organisations. Par exemple, Cameron (1986) identifie le désengagement et renforcement des stratégies passées parmi les attributs des organisations postindustrielles qui réussissent : « Disengagement and disidentification with past strategies—which fosters new perspectives and innovation and inhibits defining new problems simply as variations on old problems—as well as reintegration and reinforcement of roots—which fosters commitment to a special sense of organizational identity and past strategies » (Cameron, 1986, p. 546). De la même façon, les organisations devraient à la fois assurer la continuité et la nouveauté du leadership, et cette caractéristique a été relevée comme une condition de succès lors d'une étude portant sur 334 collèges et universités : « Institutions that improve in effectiveness over time have an infusion of new leaders at the top as well as continuity and stability among top administrators. The necessity for both new ideas and fresh perspectives exists simultaneously with the requirement for an enduring sense of history among the institution's leadership » (Cameron, 1986, p. 547). Ces exemples illustrent bien le paradoxe d'apprentissage de Lewis (2000) et l'importance de concilier ces différentes perspectives.

Parmi les articles qui font référence au passé figurent l'article de Westenholz (1993) — où l'expérience paradoxale naît de cadres de référence passés qui ne s'appliquent plus pour interpréter la situation présente — et celui de Kreiner. *et al.* (2014) — où la tension liée au concept d'identité élastique (*identity elasticity*) est produite en partie en se basant sur le passé. De leur côté, Smith et Berg (1987), qui s'intéressent aux paradoxes liés aux groupes, proposent le paradoxe de régression qui illustre que les individus qui joignent un groupe puisent dans leur histoire personnelle : « the ease with which this joining takes place will depend in large part on how similar the present situation is to past experiences and how accurately the individual delineates what overlaps with the past and what is unique » (Smith et Berg, 1987, p. 126).

La tension entre exploration et exploitation représente un paradoxe d'apprentissage et mérite d'être explorée plus en profondeur, notamment parce qu'elle révèle plusieurs tensions liées au temps (entre le passé, présent et futur et entre le court et le long terme), et que la gestion de ce paradoxe représente une belle illustration des stratégies de réponse liées au temps, soit la séparation temporelle, puis l'intégration simultanée. Tout d'abord, cette tension concerne l'équilibre entre le présent (exploitation) et le futur (exploration) (Heracleous et Wirtz, 2014). Alors que l'exploitation construit sur le passé de l'organisation, l'exploration crée un futur qui peut différer du passé, et donc les produits nés de l'exploration peuvent se retrouver en compétition avec les produits existants (Smith et Tushman, 2005). Ces deux types d'activités ont longtemps été considérés comme incompatibles, en compétition pour des ressources rares et distinctes : « Experimenting and exploring is more time consuming, entails uncertain results, and has a longer time horizon than refining current knowledge and extending current competencies » (Papachroni *et al.*, 2015, p. 73). Le concept d'ambidextrie implique que les organisations doivent explorer et exploiter afin d'assurer le succès à court et à long terme : « To remain successful over long periods, managers and organizations must be ambidextrous—able to implement both incremental and revolutionary change » (Tushman et O'Reilly, 1996, p. 8). La séparation temporelle (aussi appelée ambidextrie temporelle) a longtemps été la stratégie de réponse proposée à cette tension, et assume qu'une organisation peut alterner entre des périodes d'exploration et d'exploitation (Papachroni *et al.*, 2015). Étant donné l'importance de la séquence et des périodes d'exploration et exploitation, ces auteurs soulignent « the crucial role of time in relation to how organizational ambidexterity is conceptualized » (p. 86). Proposant une perspective du paradoxe pour étudier cette tension, ceux-ci proposent plutôt un équilibre temporel (*temporal balancing*) dynamique entre les pôles, plutôt qu'une alternance. Nous verrons maintenant une tension souvent interreliée au paradoxe d'apprentissage, soit celle entre le court et le long terme.

1.3.4 Paradoxe de performance : Court terme-Long terme

Le paradoxe de performance fait référence à une tension entre des buts en opposition (Smith et Lewis, 2011), et nous y avons associé une tension temporelle liée à l'horizon, soit entre le court et le long terme. La raison pour laquelle nous considérons la tension entre court et long terme comme une tension de performance est qu'elle fait souvent référence à des activités et objectifs distincts, par exemple dans un contexte d'investissement financier ou de développement durable, que nous verrons plus en détail.

Slawinski et Bansal (2015) ont exploré les tensions temporelles liées à l'horizon court et long terme dans un contexte de développement durable au sein d'entreprises du secteur pétrolier, tandis que Reinecke et Ansari (2015), mentionnés à la section précédente, ont considéré cette question au sein d'une organisation de développement humanitaire. Ces deux études, publiées la même année, proposent le concept d'ambitemporalité (*ambitemporality*) pour rendre compte des organisations qui adressent plusieurs temporalités à la fois. Reinecke et Ansari (2015) proposent également le concept d'intermédiation temporelle (*temporal brokerage*) pour adresser le paradoxe de choix intertemporel (*paradox of intertemporal choice*). Ce paradoxe implique que le coût et les bénéfices des décisions sont répartis dans le temps et mène à une vision exclusivement court terme (*short-termism*) : « decisions and outcomes that pursue a course of action that is best for the short term but suboptimal over the long run » (Laverty, 1996). Selon Reinecke et Ansari (2015), une organisation ambitemporelle réduirait la considération exclusive des requis court terme (*short-term temporal pacers*) comme les rapports trimestriels, qui ne considèrent pas des éléments moins tangibles comme la motivation des employés qui sont nécessaires pour une performance soutenue.

De la même façon, Hahn *et al.* (2015) ont proposé un cadre conceptuel pour l'analyse des tensions dans le domaine du développement durable et ont notamment identifié une tension entre l'orientation à court terme des objectifs financiers de l'organisation et l'orientation à long terme nécessaire pour la protection de l'environnement et l'équité sociale. Ces auteurs illustrent que le problème de choix intertemporel amène des décisions profitables à court terme, mais qui peuvent avoir des conséquences nuisibles à long terme. Ils proposent finalement des stratégies pour résoudre cette tension, par exemple d'intégrer des compensations qui tiennent compte des objectifs à long terme.

Pour leur part, Reilly *et al.* (2016) s'intéressent à l'horizon temporel des investissements, défini comme les attentes managériales sur la durée de temps pour laquelle des investissements vont générer des retours. Selon ces auteurs, une incongruité se pose entre l'orientation temporelle et l'horizon d'investissement lorsqu'un gestionnaire prétend vouloir réaliser de la valeur à long terme tout en semblant agir au profit du court terme. Cette tendance à favoriser le court terme au détriment du long terme a été décrite par un grand nombre d'auteurs et Laverty (1996) a d'ailleurs proposé un cadre conceptuel pour adresser le problème du court-termisme, qui amène un dilemme où les actions désirables pour le long terme ne sont pas les meilleures pour le court terme.

Dans leur introduction à l'édition spéciale du *Journal of Applied Behavioral Science* sur les paradoxes, Jules et Good (2014) rappellent que les individus et organisations font face à de multiples tensions entre le long terme versus le court terme, qui émergent notamment dans la stratégie. Encore une fois, assurer un équilibre entre ces deux horizons semble être un gage de succès pour les organisations. Par exemple, Cameron (1986) s'est intéressé aux conditions communes au succès du redressement de collèges ayant subi un déclin, et dont la moitié seulement des établissements se

sont remis de cette situation. S'engager dans des activités favorisant autant la survie à court terme que la récupération à long terme figurait parmi les conclusions tirées :

Recovering institutions engaged in proactive, entrepreneurial, and innovative actions that were oriented toward long-term recovery. Simultaneously, they initiated conservative, self-protection mechanisms (e.g., efficiency measures) oriented toward short-term survival. (Cameron, 1986, p. 546).

La continuité et la nouveauté du leadership, que nous avons vu plus tôt et qui figure selon cet auteur parmi les attributs des organisations postindustrielles qui réussissent, fait également référence à l'horizon, puisque la continuité permet notamment d'assurer une planification à long terme, alors que la nouveauté joue plutôt un rôle pour l'innovation et l'adaptation. De la même façon, Smith et Tushman (2005) insistent sur le fait qu'une performance durable s'ancre dans la gestion de cette contradiction stratégique et le maintien en simultané d'une efficacité à court terme avec une innovation à long terme. Selon ceux-ci, les organisations doivent équilibrer performance à court terme et adaptabilité à long terme, et y parviennent à travers des compromis d'affectation de ressources et des décisions de design organisationnel. L'idée de durabilité dont il a été question plus tôt fait directement référence à cette tension entre court et long terme. Ce concept implique d'atteindre des buts à la fois à court et à long terme, soit de réaliser des buts immédiats sans compromettre la capacité d'atteindre ces buts dans le futur, et d'atteindre les buts ultimes sans compromettre les moyens de les atteindre (par exemple, les ressources humaines et environnementales) (Lewis et Smith, 2014). Selon Lewis et Smith (2011), bien que choisir entre des tensions en opposition puisse aider la performance à court terme, une perspective du paradoxe soutient que la durabilité à long terme nécessite des efforts continus pour satisfaire des demandes multiples et divergentes.

L'horizon court et/ou long terme fait parfois référence à une orientation individuelle. Par exemple, Das et Teng (2000) s'intéressent aux tensions internes en contexte

d'alliance stratégique, et identifient la tension entre court et long terme comme une des trois forces principales en compétition. Une orientation court terme considère les alliances stratégiques comme transitoires, et exige des résultats rapides et tangibles, alors qu'une orientation long terme les considère au moins comme des entités semi-permanentes, et appelle davantage de patience et d'engagement. Selon Smith et Lewis (2011), concevoir une décision comme ancrée dans le long terme permet aux gestionnaires de reconnaître que tout choix est temporaire et susceptible de changer dans le futur, ce qui peut réduire les conflits autour des ressources rares.

De leur côté, Eisenhardt et Westcott (1988) adoptent une vision plutôt totalisante face aux différentes cultures, qui s'éloigne des nuances discutées par Dubinskas (1988), et comparent la pensée occidentale et orientale. Ainsi, la pensée occidentale est caractérisée par la notion de compromis (entre coût et qualité, qualité et vitesse, court et long terme, famille et travail, etc.), alors que la pensée orientale souligne les qualités intemporelles et éternelles. « If there appear to be causes and effects, it is only because of an illusion of time » (Eisenhardt et Westcott, 1988, p. 172). La perspective du paradoxe nous invite justement à aller au-delà de la notion de compromis, notamment en ce qui a trait à l'horizon temporel : « paradoxical resolution denotes purposeful iterations between alternatives in order to ensure simultaneous attention to them over time. Doing so involves consistent inconsistency as managers frequently and dynamically shift decisions. Actors therefore make choices in the short term while remaining acutely aware of accepting contradiction in the long term » (Smith et Lewis, 2011, p. 392). Il n'existe donc pas de recette qui permette systématiquement de réussir à court et à long terme, et la gestion des contradictions, qui sont inévitables au sein des organisations, requiert une gestion continue. Nous verrons maintenant une troisième tension qui se situe cette fois-ci entre le contrôle et l'autonomie.

1.3.5 Paradoxe d'organisation : Contrôle-Autonomie du temps

Le paradoxe d'organisation survient lorsque des systèmes complexes créent des designs et processus en compétition pour atteindre un résultat désiré (Smith et Lewis, 2014). Nous y avons lié la tension entre le contrôle et l'autonomie. L'autonomie fait référence au degré de liberté, à l'indépendance et à la discrétion qu'un individu a dans la planification de son travail, alors que le contrôle provient des moyens directs et indirects qu'ont la socialisation, les normes culturelles et la supervision professionnelle à contraindre les comportements (Putnam *et al.*, 2014).

Selon Van Echtelt *et al.* (2006), l'autonomie est une des caractéristiques des organisations modernes, et implique une attention aux tâches plutôt qu'au temps de travail, et même si les employés ont l'autonomie de choisir leurs heures de travail, leur préoccupation à terminer leurs tâches, aider leurs collègues, montrer leur engagement, et ainsi de suite font qu'ils passeront davantage de temps à travailler qu'ils le voudraient. Une autre étude de Campbell et Charlesworth (2012) illustre que bien que les employés peuvent sembler libérés du contrôle direct et avoir davantage d'autonomie liée au temps, ils font face à une charge de travail forte et des échéances serrées qui exercent une pression indirecte puissante qui contribue à l'intensification du travail et aux longues heures de travail.

Putnam *et al.* (2014) se sont intéressées aux tensions liées à la flexibilité au travail, définie comme l'opportunité d'ajuster où, quand et comment le travail s'effectue. Les tensions identifiées ont été reliées au paradoxe d'autonomie et font par exemple référence au fait que les arrangements flexibles sont contraints par les exigences comme les échéances, que les superviseurs peuvent envoyer des messages contradictoires qui encouragent et découragent à la fois l'usage de politiques flexibles, et que les employés peuvent également exercer une pression allant à l'encontre de

l'usage de telles politiques par leurs pairs. Le paradoxe d'autonomie signifie plus spécifiquement que plus un employé a d'autonomie, plus il tend à travailler un grand nombre d'heures, et plus il est soumis au contrôle de la part de l'organisation (Putnam *et al.*, 2014). Notons que malgré leur proximité linguistique et la pertinence de traiter du paradoxe d'autonomie en lien avec la perspective du paradoxe, ce phénomène n'a pas été étudié sous cet angle. Pourtant, nous proposons que cette combinaison est riche et permet d'appréhender ce thème dans toute sa complexité. Ainsi, ce paradoxe est également lié au paradoxe d'identité que nous verrons plus loin, soit entre le temps personnel et organisationnel, puisque les individus ayant un haut niveau d'autonomie tendent à travailler un grand nombre d'heures. En effet, la flexibilité au travail amène des contradictions : les employés qui possèdent un haut niveau d'autonomie vont souvent intensifier leur travail et travailler pour de plus longues périodes que des employés qui possèdent des heures de travail fixes, et lorsque le travail se déroule de la maison, le degré d'autonomie vient souvent justifier que le travail déborde dans le temps personnel (Putnam *et al.*, 2014).

Mazmanian *et al.* (2013) se sont intéressées à l'utilisation de dispositifs mobiles de courriel par des travailleurs du savoir et à son impact sur leur autonomie. Elles illustrent comment l'usage constant de telles technologies contribue à un paradoxe d'autonomie : en profitant de leur autonomie pour travailler de n'importe où et n'importe quand, les professionnels finissent par travailler partout et en tout temps et voient donc leur autonomie diminuer en pratique. Ainsi, l'utilisation de dispositifs mobiles amène des avantages pour les professionnels comme la flexibilité, la paix d'esprit et le contrôle à court terme sur les interactions, mais elle contribue aussi à intensifier les attentes collectives de disponibilité, augmente leur engagement et réduit leur capacité à déconnecter du travail. Les conséquences de ce paradoxe d'autonomie sont alors multiples pour les professionnels : heures de travail plus longues, effacement des frontières temporelles, augmentation du stress, et réduction des temps d'arrêt. Pour expliquer ce paradoxe qui réduit au final l'autonomie des

individus, ces professionnels justifient que cette connectivité constante reflète leurs propres préférences et leur engagement plutôt que les attentes collectives.

Mazmanian (2013) a également démontré comment l'utilisation de dispositifs mobiles pouvait amener des cadrages (*frames*) différents dans deux groupes distincts (légal et vente) d'une même organisation. Alors que le groupe légal a développé une trajectoire homogène où tous devaient être accessibles et répondre à leurs courriels à toute heure du jour, ce qui a ainsi exercé une forme de contrôle social sur les membres de ce groupe, le groupe de vente a plutôt expérimenté une forme de liberté où chacun pouvait avoir un usage différent. Finalement, le paradoxe d'autonomie est un bel exemple de paradoxe transversal aux types de tensions, puisque ses causes sont complexes et opèrent à différents niveaux.

Ainsi, la tension entre autonomie et contrôle est bien présente dans les organisations modernes, d'autant plus que les arrangements du travail sont de plus en plus flexibles. Le phénomène de paradoxe d'autonomie a surtout été étudié en lien avec l'usage des technologies de communication et les stratégies de réponses des individus face à cette tension restent encore à explorer. Nous allons maintenant présenter un autre type de paradoxe qui possède plusieurs liens avec la tension contrôle-autonomie, soit le paradoxe d'identité, et plus spécifiquement la tension entre temps personnel et organisationnel.

1.3.6 Paradoxe d'identité : Temps personnel-Temps organisationnel

Le paradoxe d'identité fait référence à la tension entre l'individu et le collectif (Smith et Lewis, 2011), qui prend la forme dans notre étude d'une tension entre temps personnel et organisationnel que vivent les individus. Cette tension est étroitement

liée au paradoxe d'organisation dont nous venons de discuter, puisque les arrangements organisationnels exercent une influence sur l'individu qui fait alors face à des tensions et met potentiellement en place des stratégies qui possèdent des impacts sur leur vie personnelle. En effet, l'intensification du travail amenée par les arrangements de travail modernes qui impliquent un haut degré d'autonomie et une forte pression liée aux tâches et aux échéances n'est pas étrangère à cette tension entre vie personnelle et professionnelle.

Hochschild (1997) a voulu comprendre pourquoi les membres d'une organisation ayant des politiques favorisant la flexibilité et la conciliation travail-famille ne se prévalaient pas de ces politiques et a publié un livre qui rend compte avec richesse d'un phénomène moderne où les rôles associés au travail et à la maison sont renversés : le travail offre stimulation, accomplissement et sentiment d'appartenance, alors que la vie personnelle est devenue le lieu où il y a trop à faire et trop peu de temps pour le faire. « The more attached we are to the world of work, the more its deadlines, its cycles, its pauses and interruptions shape our lives and the more family time is forced to accommodate to the pressures of work » (p. 45). Comme l'exprime un des questionnaires avec lequel elle s'est entretenue : « no one tells us to work long hours... We impose it on ourselves. We're our own worst enemy » (p. 57). Le temps passé au travail représente pour ces employés un symbole d'engagement et compte autant que les résultats qui y sont accomplis. Cette intensification du travail n'est pas sans conséquence pour la vie personnelle « The cultural world of paid work was growing stronger, while families and local communities-the social worlds with which we associate our deepest bonds of empathy-were growing weaker » (p. XXI).

Golden (2009) a retracé l'historique des heures de travail aux États-Unis et offert des propositions expliquant les causes sous-jacentes aux longues heures de travail qui caractérisent les dernières décennies. Parmi celles-ci, on retrouve notamment le fait que les individus peuvent vouloir augmenter la probabilité d'avoir de meilleures

conditions dans l'avenir et les contraintes structurelles (comme les exigences de l'employeur) auxquelles les travailleurs doivent s'adapter. Cet auteur dénote également un cercle vicieux pour les travailleurs qui travaillent de longues heures, puisque le sentiment de manque de temps dans leur vie personnelle va mener à une augmentation des dépenses puisqu'ils achèteront des biens leur permettant de sauver du temps et vont donc augmenter les heures travaillées pour subvenir à la demande.

La tension entre travail et vie personnelle est fréquemment envisagée comme une contradiction, mais des auteurs comme Putnam *et al.* (2014) nous encouragent à recadrer cette tension pour envisager ses pôles de façon complémentaire qui s'enrichissent mutuellement. La perspective du paradoxe nous offre donc une lentille intéressante pour mettre en lumière ce thème qui a jusqu'alors surtout été abordé sous l'angle de la conciliation travail-famille et nous permet d'aller au-delà d'une vision dichotomique considérant que les longues heures sont forcément problématiques, une des critiques adressées à cette littérature (Eikhof *et al.*, 2007).

Le tableau suivant présente un résumé des tensions vues jusqu'à présent, et sera suivi d'une synthèse portant sur ce thème.

Tableau 1.8 Résumé des tensions et applications en lien avec les enjeux temporels

Tensions	Définitions	Thèmes illustratifs
Paradoxe d'apprentissage : Passé-Présent-Futur	Tension entre l'ancien et le nouveau	– Tension entre les demandes immédiates des projets et les opportunités d'apprentissage (Sydow <i>et al.</i>, 2004). – Tension entre exploration et exploitation (Heracleous et Wirtz, 2014; Papachroni <i>et al.</i>, 2015; Smith et Tushman, 2005)
Paradoxe de performance : Court terme-Long terme	Tension entre des buts en opposition	– Tensions entre le court et le long terme en développement durable (Hahn <i>et al.</i>, 2015; Slawinski et Bansal, 2015) et en développement humanitaire (Reinecke et Ansari, 2015) – Horizon temporel des investissements (Laverty, 1996; Reilly <i>et al.</i>, 2016)
Paradoxe d'organisation : Contrôle-Autonomie	Tension entre des designs et processus en compétition	– Autonomie et intensification du travail (Campbell et Charlesworth, 2012; Putnam <i>et al.</i>, 2014; Van Echtelt <i>et al.</i>, 2006) – Impacts des technologies de communication sur l'autonomie et le contrôle (Mazmanian, 2013; Mazmanian <i>et al.</i>, 2013)
Paradoxe d'identité : Temps personnel-Temps organisationnel	Tension entre l'individu et le collectif	– Augmentation du temps de travail (Golden, 2009) – Priorisation de la sphère professionnelle au profit de la sphère personnelle (Hochschild, 1997; Shih, 2004)

1.3.7 Synthèse

Bien que le temps soit un enjeu majeur au sein des organisations et que les travaux sur les tensions et paradoxes soient en plein essor, peu d'attention a jusqu'à ce jour été portée spécifiquement sur les tensions et paradoxes temporels et beaucoup reste à faire pour mieux comprendre ces phénomènes dans toute leur richesse. Selon Guedri *et al.*, 2014, la littérature a jusqu'à maintenant surtout porté sur l'identification, la caractérisation et la justification de tensions organisationnelles, mais a moins couvert la gestion de celles-ci, leurs effets, et les interrelations entre elles et entre les niveaux. Ces auteurs rappellent que les tensions et leur gestion peuvent avoir des conséquences

positives ou négatives, à court ou à long terme, et nous invitent à explorer ces effets qui peuvent être diffus et diverger dans le temps. Ceux-ci suggèrent également de mener des études multiniveaux, afin de comprendre « comment des tensions au niveau des individus au sein d'une même organisation peuvent ou non (dé) générer (en) des effets au niveau de groupes d'individus à l'intérieur de l'organisation voire déborder les frontières organisationnelles » (p. 25), ainsi que l'impact des tensions interorganisationnelles sur les tensions intraorganisationnelles. L'intérêt de traiter des tensions entre niveaux avait également été soulevé par Poole et Van de Ven (1989) : « Defining tensions between these levels is useful, because many problems and solutions apparent at one level of organization manifest themselves in different and contradictory ways at other levels » (p. 571).

Jarzabkowski *et al.* (2013) font partie des rares auteurs à avoir adopté une posture dynamique et multiniveaux pour l'étude de paradoxes, soulignant au passage tout le potentiel de cette approche : « [a]lthough multiple paradoxes at organizational and individual levels have been recognized in the literature, these dynamics of how paradoxes in organization structure spill over to individual role and group identity paradoxes and how these paradoxes at different levels coevolve have not been addressed in prior research » (p. 246). Nous intéresser à plusieurs niveaux est donc une contribution à la littérature sur les paradoxes, mais également à celle portant sur les rythmes de travail excessif, puisque Blagoev *et al.* (2018) ont indiqué la faiblesse des travaux existants qui tendent à s'intéresser aux causes situées à un seul niveau, alors que leur constitution se situe à l'intersection entre plusieurs niveaux.

Plusieurs tensions liées au temps méritent à notre avis d'être explorées davantage. Tout d'abord, la tension entre autonomie/flexibilité et contrôle/rigidité est majeure pour la gestion des organisations. La tension entre flexibilité et contrôle est à la base du modèle de valeurs concurrentes de Quinn et Cameron (1988), et celle entre

autonomie et contrôle représente un des paradoxes organisationnels principaux dépeints par Bouchikhi (1998). Bien que le contrôle du temps soit traité d'une façon indirecte, il ne semble pas faire l'objet d'études qui en traitent spécifiquement. La littérature sur la flexibilité du travail et la conciliation vie personnelle/professionnelle pourrait enrichir une discussion sur ce sujet en adoptant la perspective du paradoxe. L'article de Putnam *et al.* (2014) sur les tensions liées à la flexibilité au travail et le concept de paradoxe d'autonomie nous semblent un bon point de départ pour une exploration de cette tension dans les arrangements de travail modernes. Ainsi, les multiples tensions temporelles profiteraient à être explorées à l'aide de cette lentille théorique, afin de révéler les mécanismes dynamiques en œuvre, comment ces tensions sont gérées, et avec quels effets.

Nous avons vu que bien que le temps soit source de tensions dans les organisations, très peu d'études s'y intéressent spécifiquement sous l'angle du paradoxe. S'y intéresser permet pourtant de comprendre des phénomènes à l'avant-plan de l'expérience des individus œuvrant en organisation. L'étude des tensions et des paradoxes n'est cependant pas une mince tâche étant donné la nature dynamique et complexe de ces phénomènes. La prise en compte du contexte plus large, l'utilisation de plusieurs approches théoriques et le recours à des stratégies narratives pour l'identification des tensions et paradoxes font partie des stratégies envisagées pour rendre compte de ces phénomènes riches, mais difficiles à saisir. Malgré les défis que pose l'étude des tensions et paradoxes, nous y voyons un terrain fertile à l'étude des organisations et de leurs contradictions. L'essor de cette perspective au cours des dernières décennies (Smitch et Lewis, 2011; Putnam *et al.*, 2016; Schad *et al.*, 2016) illustre la pertinence de ces sujets pour la compréhension des organisations modernes et nous permet de compter sur une théorisation de plus en plus solide et des outils méthodologiques prometteurs. Nous sommes donc persuadées que cette perspective nous permet de mieux comprendre les tensions et paradoxes temporels au sein des organisations et d'apporter une contribution pour la compréhension de ces

phénomènes. Notre recherche porte sur un contexte particulièrement propice à l'étude des tensions, soit celui des projets, qui constitue le troisième et dernier bloc théorique de cette recension des écrits.

1.4 Projets, enjeux temporels et tensions

Dans cette section, nous présenterons une recension de travaux portant sur le contexte de projets, plus spécifiquement sur la théorie de l'organisation temporaire, la conception du temps prédominante dans ce champ, les aspects temporels étudiés jusqu'à maintenant, les tensions qu'il recèle et finalement le contexte plus spécifique de notre étude, soit l'organisation multiprojets.

1.4.1 Organisation temporaire

Lundin et Söderholm (1995) ont proposé une théorie de l'organisation temporaire pour rendre compte de la spécificité de ce champ théorique par rapport aux organisations dites permanentes. Cette théorie est bien établie dans le champ de la gestion de projet (Müller *et al.*, 2018). Selon Lundin et Söderholm (1995), le rôle du temps se trouve au cœur des distinctions entre organisation temporaire et permanente. Ceux-ci s'opposent en quelque sorte à la littérature traditionnelle plus normative en gestion de projet et s'intéressent aux comportements plutôt qu'aux techniques. Lundin et Söderholm (1995) identifient quatre concepts qui caractérisent l'organisation temporaire : le temps (limite et horizon déterminés), les tâches (une ou plusieurs tâches définies), l'équipe (individus rassemblés pour mener à bien la tâche dans un temps déterminé) et la transition (le changement amené par l'organisation

temporaire). La présence d'une durée limitée est non seulement cruciale pour définir une organisation temporaire, mais possède également des effets :

[T]ime is crucial. There must be some conceptions of the time horizons and time limits for the temporary organization, all of which have implications for action in many ways. For example, their very existence may be the best way of spreading a sense of urgency. (Lundin et Söderholm, 1995, p. 438)

La distinction entre le caractère temporaire des projets et celui permanent de l'organisation est au cœur de la littérature sur les organisations temporaires, puisque l'aspect temporaire des projets représente leur principale caractéristique :

Time is a concept frequently linked with temporary organizations by authors in the field, as a means for differentiating them from permanent organizations. Time is therefore fundamental to an understanding of the temporary organization. One obvious reason for this is that "temporary" implies something that exists for a limited time and, normally, this time aspect is well known from the beginning. For any organization, time is generally regarded as a scarce resource and is often alluded to in terms such as "time is money". For a temporary organization the handling of time is more complicated, since their time is literally limited: it ends. (Lundin et Söderholm, 1995, p. 439)

Ainsi, Lundin et Söderholm (1995) évoquent que contrairement aux organisations dites permanentes, pour lesquelles le futur est perçu comme éternel, le temps en projet est limité, « always running out since it is finite from the start » (p. 439). Ceux-ci notent toutefois que le temps est un concept plus général que les implications mises à l'avant-plan des organisations temporaires.

S'inscrivant dans la théorie de l'organisation temporaire, Turner et Muller (2003) ont proposé une définition révisée d'un projet, dans laquelle nous retrouvons les éléments d'unicité, de nouveauté et de transition :

A project is a temporary organization to which resources are assigned to undertake a unique, novel and transient endeavour managing the inherent

uncertainty and need for integration in order to deliver beneficial objectives of change. (p. 7)

Ces auteurs ont également proposé une définition d'un portefeuille de projets, qui illustre l'interdépendance des projets (Turner et Müller, 2003) :

A portfolio of projects is an organization, (temporary or permanent) in which a group of projects are managed together to coordinate interfaces and prioritize resources between them and thereby reduce uncertainty. (p. 7).

Ainsi, la théorie de l'organisation temporaire permet de clarifier conceptuellement le champ des projets, mais il demeure que le temps mis à l'avant-plan est en général un temps objectif, et envisagé comme une ressource limitée devant être gérée par le projet. Cela nous amène à présenter cette conception du temps largement dominante dans le domaine des projets.

1.4.2 Conception du temps en projets

La gestion de projet traditionnelle (et son ontologie objective) est en général liée au modèle du cycle de vie : « The 'project life cycle' (PLC) model is a universal representation of the true nature of 'projects' » (Cicmil, 2006, p. 28). L'aspect instrumental d'une telle approche et la linéarité du cycle de vie du projet « promotes the possibility of attaining project objectives through the sequential and progressive application of orderly methodology » (p. 28). Cicmil (2006) nous encourage d'ailleurs à avoir recours à des alternatives à l'approche instrumentale, par exemple en adoptant une approche interprétative critique. L'aspect linéaire est à l'avant-plan de la recherche sur les projets, qu'elle s'inscrive dans une visée instrumentale ou dans une approche plus générale comme celle des organisations temporaires.

En effet, la littérature sur les organisations temporaires met également de l'avant que le projet est lié à une conception linéaire du temps : « Temporary organizations could be seen as a way of making part of the spiral into a linear foreseeable sequence » (Lundin et Söderholm, 1995, p. 440) et mis en opposition avec un temps cyclique associé à l'organisation permanente : « The main difference between a project and a firm is their conceptions of time. For a firm a cyclical time conception is applied, whereas the project follows a linear time conception » (Ibert, 2004, p. 1530). L'aspect linéaire de cette conceptualisation doit à notre avis particulièrement être mis en perspective et ne doit pas exclure la possibilité de la présence d'un temps également cyclique. Cette mise en opposition abstraite entre la temporalité du projet et de l'organisation ne semble pas s'appliquer de façon aussi simple dans la réalité. Après tout, le projet est également soumis à un rythme cyclique composé de rencontres et de rapports récurrents, et certaines périodes organisationnelles de l'organisation peuvent donner l'impression d'une conception linéaire du temps (par exemple, si nous prenons un trimestre ou une année financière). Tout est donc une question de perspective et l'intérêt n'est pas selon nous d'identifier des catégories distinctes à apposer sur des groupes, mais de comprendre comment le temps est envisagé et vécu dans toute sa complexité. Selon Söderlund (2013), une approche processuelle peut nous permettre d'aller au-delà de la conception objective du temps qui prédomine :

[T]o advance our understanding of managing projects in time and the knowledge about project organizing in time, there is a need to go beyond conventional conceptions and concepts of time, which are primarily rooted in a simplistic clock time ontology. In other words, there is a need to make use of process theorizing to illustrate how managing happens in time, how managers transcend the past to create the future. (p. 126).

De la même façon, la dichotomie entre permanent et temporaire a été remise en question par certains auteurs (van Marrewijk *et al.*, 2016). Ces auteurs illustrent la coexistence de l'ordre et du conflit, et des aspects permanents et temporaires en projet.

Rather than reifying these as objective realities, organizational actors may indeed use “permanence” and “temporality” as symbolic sources of power. Organizational actors attempted to achieve, sustain or challenge collaborative practices, thus constantly constituting or contesting permanence or temporariness. (p. 1765)

Finalement, bien qu’ils soient conçus comme étant temporaires, les projets s’inscrivent dans un contexte plus large, mais les liens entre ces projets et leur contexte demeurent sous-étudiés (Tukiainen et Granqvist, 2016).

Ces deux distinctions (linéaire-cyclique et temporaire-permanent) sont pertinentes à prendre en compte dans notre étude qui porte sur les tensions temporelles. À l’instar de la perspective du paradoxe qui nous invite à ne pas considérer les éléments en apparence contradictoires comme des dilemmes (un ou l’autre), nous proposons d’envisager ces pôles comme complémentaires et interdépendants au sein des projets.

1.4.3 Aspects temporels en projets

Dans un contexte de projets, la planification représente une structure temporelle majeure (telle que l’entendent Orlikowski et Yates, 2002) qui joue un rôle critique pour les individus qui travaillent au sein des projets. Pourtant, peu de travaux se sont intéressés à ce sujet dans l’optique de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents et les effets pour les individus. On retrouve cependant plusieurs articles normatifs qui visent à optimiser la planification en proposant par exemple des algorithmes (par exemple, Gonçalves *et al.*, 2008). Parmi les exceptions, nous retrouvons l’article de Yakura (2002) qui a étudié l’échéancier de projet (Gantt) afin d’illustrer comment celui-ci évoque une conception du temps objective et unidimensionnelle du temps et permet à des sous-groupes possédant différentes croyances de négocier et de gérer le temps de façon rétrospective et prospective. L’usage universel et non réfléchi du

Gantt en gestion de projet a également été contesté par Geraldi et Lechter (2012). Selon ces auteurs, bien que cet outil puisse s'avérer utile pour visualiser des échéances, comprendre la séquence d'activités et négocier leur durée, il ne prend pas en compte la complexité, l'ambiguïté, l'incertitude et le changement et est ancré dans la théorie de la contingence. Ces auteurs suggèrent donc un usage contextuel afin d'éviter de se concentrer seulement sur le temps et le respect des échéances au détriment d'autres domaines de performance.

De la même façon, Lindkvist *et al.* (1998) illustrent un contexte de projet complexe où la vision qui prévaut dans la littérature en gestion de projet traditionnelle et qui met à l'avant-plan la planification et une vision rationnelle ne s'appliquent pas. Ainsi, dans leur étude, un modèle impliquant des activités parallèles est mis en place, en opposition au modèle traditionnel en cascade (*waterfall*), qui implique des phases successives. Ces travaux évoquent la complexité du temps en projet et la nécessité de s'éloigner d'une vision instrumentale, pour rendre compte de la complexité de ce sujet.

Azad *et al.* (2016) font partie des rares auteurs qui ont mobilisé le concept d'affordances pour étudier les technologies mobiles menant à une connectivité constante, et ce, en contexte de projets de consultation. Ces auteurs mettent de l'avant l'importance de la coordination horaire en projet, et leur contribution est notamment de mettre en lumière un mécanisme concret de la rationalité sous-jacente à la projectification du travail.

[W]e suggest that the notion of clockwork coordination is a specific rational mechanism that takes on a life of its own and tends to be reified in consulting project work. As such, we have contributed to the extant research by specifying a distinctive rational and reified projectification mechanism. (p. 22)

Les projets, qui possèdent une durée limitée, possèdent des implications temporelles multiples. L'étude de Shih (2004), présentée plus haut puisqu'elle s'inscrit dans le domaine de la sociologie du temps, illustre l'impact du travail et des projets sur d'autres sphères temporelles liées au corps physique et aux relations sociales. Selon cette auteure, l'organisation du temps autour des projets et ses échéances vient bouleverser les sphères temporelles personnelles des individus. Le changement de rythme et l'effacement des frontières entre travail et temps personnel font en sorte que le travail envahit la vie personnelle des travailleurs et nuit à la capacité de négocier différentes temporalités.

L'étude de Tryggestad *et al.* (2013) illustre également la présence de plusieurs temporalités qui coexistent, mais cette fois-ci dans un contexte de projet de construction. Dans leur étude, la présence d'un temps linéaire associé aux échéanciers de projet a dû être conjugué à un temps cyclique lorsque le projet a fait face à des parties prenantes surprises, soit des grenouilles présentes sur le lieu de construction et qui ont dû être intégrées au projet. Les auteurs mobilisent notamment le concept de temporalités hétérogènes de Latour et revendiquent une conception du temps qui va au-delà de la durée limitée du projet. Non seulement plusieurs temporalités coexistent, mais d'autres dimensions temporelles telles que la perspective (passé-présent-futur) doivent être prises en compte : « The project management had to take things into account that exceeded the finite project time both into the past and into the future » (Tryggestad *et al.*, 2013, p. 83). Ainsi, ces auteurs illustrent la limite d'une vision instrumentale qui ne s'intéresserait qu'au temps horaire (Soderlund, 2005).

1.4.4 Projets et tensions

Comme nous l'avons vu plus tôt, selon Smith et Lewis (2011), certains facteurs comme le changement, la pluralité et les buts divergents rendent les tensions plus apparentes. Le contexte de projets se prête donc bien à l'étude des tensions et paradoxes, puisque ces éléments y sont particulièrement présents. Nous avons aussi vu jusqu'à présent que la rareté des ressources accentue la présence de tensions (Lewis et Smith, 2014). Étant donné que le temps est largement conceptualisé comme une ressource rare en projet, il n'est pas étonnant qu'il mène à des tensions. De plus, étant donné que les projets amènent de la pression sur les individus et que les conflits de ressources (humaines, financières, temporelles) sont fréquents en mode projet, ce contexte se présente comme un candidat de choix pour l'étude des paradoxes. Selon Lewis et Smith (2014), la construction de paradoxe représente une réponse des acteurs à des tensions, par exemple entre différents sous-systèmes devant opérer ensemble, mais qui rivalisent pour des ressources limitées (argent, ressources humaines, temps). Ce cas de figure correspond à un contexte de projets, qui doivent être coordonnés et gérés dans un contexte de ressources limitées et doivent souvent rivaliser entre eux pour les obtenir.

Plusieurs paradoxes vus jusqu'à maintenant s'avèrent pertinents dans un contexte de projet. Par exemple, le paradoxe de performance, soit une tension entre des buts en opposition (Smith et Lewis, 2011), auquel nous avons associé une tension temporelle liée à l'horizon (court et long terme) évoque un alignement nécessaire entre les activités à court terme (par exemple, du projet) et un horizon long terme (par exemple, la stratégie de la firme), qui doivent être conciliés. Il est intéressant de noter que la tension évoquée plus haut entre le court et le long terme dans l'allocation des ressources pourrait se retrouver dans un contexte de projet, par exemple en observant sur quels projets et activités les employés sont assignés.

La nature temporaire des projets et permanente des organisations amène une conciliation génératrice d'enjeux et de tensions² (Stjerne et Svejenova, 2016). Stjerne *et al.* (2016) ont étudié le lien entre des organisations temporaires et permanentes en s'intéressant à une entreprise de production de films. La première des quatre tensions identifiées est liée au *timing* et implique une forte pression du temps, contribuant à illustrer la pertinence de s'intéresser aux tensions temporelles en projet.

L'organisation par projet amène un paradoxe d'apprentissage entre les tâches et demandes immédiates des projets et les opportunités d'apprentissage et de diffusion des pratiques qui pourraient servir à d'autres projets (Sydow *et al.*, 2004). Ainsi, l'aspect unique et non récurrent des projets rendrait difficile la routinisation des apprentissages ou la répétition systématique. Cette tension serait liée à la tension entre autonomie et contrôle, puisque les projets requièrent une certaine autonomie tout en nécessitant une intégration au sein de l'organisation afin d'assurer que les connaissances développées dans un projet peuvent être utilisées dans d'autres projets et que les routines de projets s'améliorent avec le temps.

Bien que leur étude sur la flexibilité ne porte pas sur les tensions, Ligthart *et al.* (2016) illustrent l'importance du passé et du futur en contexte de projets interorganisationnels, puisque les comportements flexibles sont influencés positivement par des expériences positives lors d'interactions antérieures (*shadows of the past*) et les perspectives de possibles futures collaborations (*shadows of the future*). Ainsi, leur étude indique que l'aspect temporaire des projets se révèle

² Bien que ces auteurs ne définissent pas la notion de tensions, celles-ci semblent référer à des enjeux situés à la frontière entre les projets, l'organisation permanente et le secteur.

important comme prévu, mais que l'effet dépend des « shadows of past and future » (Ligthart *et al.*, 2016).

Le concept d'entraînement (Ancona et Chong, 1996), d'adéquation temporelle (*temporal fit*) et d'isochronisme (Pérez-Nordtvedt *et al.*, 2008) ont été repris pour discuter des conflits temporels (*temporal misfits*) en contexte de projets (Dille et Söderlund, 2011, 2013). Bien que ces auteurs n'adoptent pas la perspective du paradoxe et n'étudient pas les tensions de façon explicite, leurs travaux permettent de révéler des tensions potentielles en ce qui a trait au rythme. Leurs travaux permettent également d'illustrer la complexité des dimensions temporelles en projet. Par exemple, Dille *et al.* (2018) démontrent que différents sous-projets peuvent posséder des temporalités contradictoires et illustrent la nature non linéaire du projet, puisque l'équipe du projet « failed to align a linear, rational and universal repertoire for time reckoning across the different institutional domains » (p. 681).

Finalement, Stjerne *et al.* (2019) font partie des rares auteurs qui se sont intéressés aux tensions temporelles en contexte de projets (sans mobiliser la théorie du paradoxe), qu'ils définissent « as the dilemmas and conflicts that emerge at the boundaries of opposing or competing temporal understandings, perceptions, and norms » (p. 3). Ceux-ci ont identifié trois types de tensions temporelles au sein de projets interorganisationnels : lié à l'horizon (entre le court et le long terme), au rythme (*pacing*) et à la continuité (entre le passé et le futur), qui sont gérés à travers trois types de pratiques (*boundary-spanning practices*). Le fait que cet article vient tout juste d'être publié illustre le momentum de notre sujet, et nous prévoyons qu'un nombre grandissant de travaux s'intéresseront aux tensions temporelles en contexte de projet.

1.4.5 Organisation multiprojets

Finalement, rappelons que le contexte à l'étude pour cette recherche en est un d'organisation multiprojets, soit une organisation qui exécute une grande partie de ses activités sous la forme de projets (Engwall et Jerbrant, 2003). Parce qu'il implique plusieurs projets successifs ou menés en parallèle, ce contexte amène des enjeux qui lui sont propres, comme une pression du temps accrue et la difficulté de récupérer entre les projets (Zika-Viktorsson *et al.*, 2006). Selon Engwall et Jerbrant (2003), l'allocation des ressources représente le plus gros enjeu de la gestion multiprojets. Ces auteurs indiquent deux facteurs à la source de ce constat : la présence de systèmes comptables dysfonctionnels pour la gestion multiprojets et les comportements politiques pour l'attribution des ressources en contexte d'organisation matricielle. Leur recherche illustre la nature complexe de ce type de contexte et la nécessité d'adopter un cadre plus large que celui qui prévaut dans la littérature traditionnelle en gestion de projet :

[W]hile past research has treated this syndrome primarily as a planning and scheduling issue, current findings illustrate that this explanation is too simplistic. As shown, the allocation of resources to (and between) simultaneous and successive projects is a process of politics, horse trading, interpretation, and sense making that is far more complex than traditionally has been discussed. (p. 408)

Dans une analyse de la recherche sur les projets, Söderlund (2004) a proposé de distinguer celle-ci en quatre catégories, selon qu'elle porte sur un ou plusieurs projets et une ou plusieurs organisations. Le contexte à l'étude dans notre recherche concerne une organisation menant de multiples projets, ce qui correspond au cadran des organisations multiprojets, ou « multi-project firms » (p. 658) pour Söderlund, dont la revue de littérature illustre que la plupart des travaux portant sur ce type de contexte s'intéressent aux enjeux managériaux de la conduite de projets simultanés. Ainsi,

notre recherche permet d'éclairer une facette qui n'est pas suffisamment couverte actuellement, qui est celle de l'expérience des individus œuvrant dans un tel contexte.

1.4.6 Synthèse

À l'instar de Söderlund (2004) qui propose le concept de recherche sur les projets plutôt que la recherche sur la gestion de projet, notre visée n'est pas de mieux comprendre comment mieux gérer les projets, mais de mieux comprendre ceux-ci en général, et plus spécifiquement l'expérience des individus qui y œuvrent. De la même façon, notre recherche répond à l'appel récent de Geraldi et Söderlund (2018) qui nous invitent à considérer les projets de façon plus large que leur simple gestion, à l'instar des études organisationnelles (*project studies/organization studies*). Ainsi, notre recherche s'inscrit dans les alternatives proposées à la gestion de projet traditionnelle ayant des visées normatives (Packendorff, 1995), et qui repose sur des théories prescriptives, normatives « grounded in ideal models of project planning and control » (p. 326).

Burke et Morley (2016) ont réalisé une revue de littérature portant sur les organisations temporaires, qu'ils jugent fragmentée. Selon ces auteurs, l'intérêt grandissant pour le temps et la temporalité dans les théories organisationnelles et la projectification des organisations (Midler, 1995) rendent nécessaire une meilleure théorisation des organisations temporaires (Burke et Morley, 2016). Ces auteurs ont identifié des pistes de recherches pour le futur, parmi lesquelles le temps s'impose en priorité : « TOs [temporary organizations] challenge implicit assumptions regarding the role of time and temporal limitation that underlie dominant paradigms of management and organization theory, which we assert are largely atemporal » (p. 17).

La nécessité de porter davantage d'attention aux aspects temporels des projets pourtant à l'avant-plan de ceux-ci a également été relevée par Söderlund (2013) :

[L]ittle attention has been paid to the organization and process area of project management research. This is indeed troublesome, especially in these times when practitioners are talking about the need for speed, the difficulties of timing, the challenges of synchronizing cross-functional teams, and the development of absorptive capacity as a dynamic phenomenon. Thus, what would be needed is a more developed and elaborate process agenda in project management research. Such an agenda would pay more attention to terms such as deadlines, timing, time-boxing, lagomizing, temporary relationships, birth, death, grief, dynamics, pacing, timing norms, temporal misfits, etc. (p. 125)

Cette revue du contexte de projets illustre l'importance du temps pour ce champ et la présence de tensions temporelles évidentes, qu'elles soient conceptuelles ou pratiques. Par exemple, la distinction entre temporaire et permanent est au cœur de conception du projet comme une organisation temporaire. La linéarité du projet est constamment mise en opposition à la nature cyclique de l'organisation permanente. Les projets impliquent des rythmes distincts qui peuvent être mis en opposition, et peuvent amener une tension avec le temps personnel des individus qui y œuvrent. Les projets impliquent finalement une tension entre passé et futur, ainsi qu'entre le court et le long terme. Malgré la présence de ces tensions et la nécessité de mieux comprendre leurs effets sur les individus, ce sujet n'a pas fait l'objet d'étude mobilisant la perspective du paradoxe jusqu'à maintenant.

Notre étude s'ancre dans un contexte d'organisation multiprojets qui possède des particularités qui viennent influencer les tensions et paradoxes vécus. En effet, ce type d'organisation amène des conséquences pour les individus, qui rendent ce contexte d'autant plus pertinent pour cette étude. Les enjeux liés au temps sont nombreux en contexte multiprojets, par exemple les enjeux de coordination liés à des projets interdépendants, les échéances de projet qui sont parfois imposées et qui

doivent être prises en compte et respectées, les imprévus qui bouleversent la planification des projets, les retards fréquents des projets, et au niveau individuel la surcharge de travail. Ces conséquences ont déjà été dénoncées dans la littérature s'intéressant au niveau multiprojets, sans que les tensions vécues par les individus et leur manière d'y répondre ne soient explorées; ce qui contribue à justifier la pertinence de ce contexte pour cette étude.

1.5 Cadre conceptuel

« People only see what they are prepared to see. »

Ralph Waldo Emerson

À la lumière de ce qui a été présenté, il apparaît clairement que les dimensions paradoxales du temps ont été sous-étudiées et offrent un grand potentiel de recherche. Rappelons que cette recherche vise à répondre à la question de recherche suivante : quels sont les tensions et paradoxes temporels en contexte de projet et comment sont-ils vécus par les individus? Cette question générale sera déclinée en trois explorations, chacune correspondant à un des articles de la thèse. Ainsi, l'article 1 vise à comprendre comment le temps est conçu et quelles sont les tensions implicites au sein de deux standards en gestion de projet. L'article 2 vise à mieux comprendre pourquoi et comment les individus vivent le paradoxe d'autonomie. Finalement l'article 3 vise à comprendre comment les individus font sens de la temporalité (passé-présent-futur) à travers l'usage d'un outil de planification.

Nous allons maintenant présenter le cadre conceptuel que nous proposons pour éclairer les tensions et paradoxes temporels en contexte de projet et comment ils sont vécus par les individus. Ce cadre couvre les deux dimensions fondamentales à notre étude, soit les tensions temporelles situées au cœur de la temporalité. Nous

présenterons également les principaux ancrages théoriques de la recherche, soit la perspective du paradoxe, le sensemaking et les affordances, et verrons en quoi ils représentent des cadres pertinents pour l'étude des tensions temporelles. Parce que ces cadrages sont présentés de manière plus précise dans les articles, nous nous limiterons ici à une discussion sommaire, et à une justification générale de nos choix.

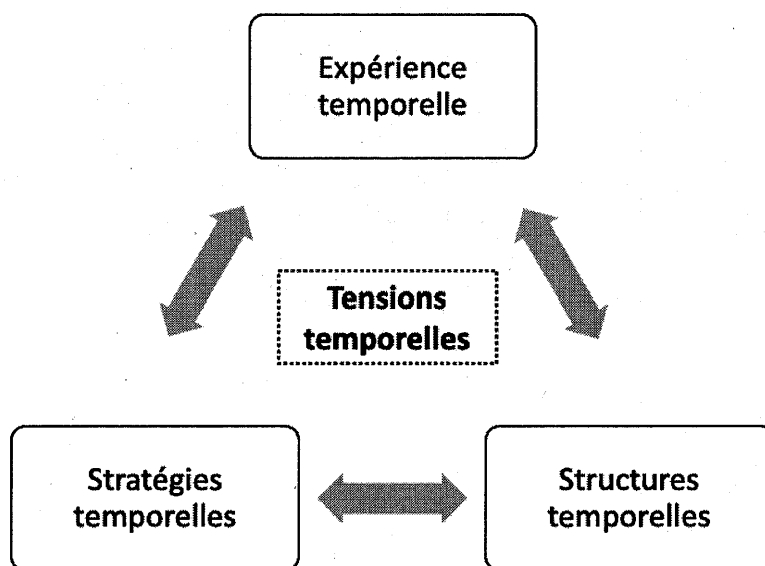


Figure 1.2 Cadre conceptuel

Nous avons intégré l'expérience temporelle, les structures temporelles et les stratégies temporelles au sein de notre cadre, en exposant l'influence mutuelle qu'ont ces concepts et en situant les tensions temporelles au centre de ces concepts. L'expérience temporelle fait référence à comment le temps est vécu par les individus, et concerne par exemple le manque de temps, la pression du temps, le sentiment d'urgence et d'accélération. Les structures temporelles prennent notamment la forme de calendrier, échéanciers, plans de projet, périodes financières, rencontres récurrentes qui contribuent à organiser les activités, et qui sont créées et utilisées par

les individus pour former et rythmer le travail quotidien (Orlikowski et Yates, 2002). Finalement, nous voulons porter également attention aux stratégies temporelles, c'est-à-dire les réponses aux tensions temporelles vécues. Ces trois dimensions que sont l'expérience temporelle, les structures temporelles et les stratégies temporelles s'influencent mutuellement et représentent le cadre dans lequel s'ancrent et s'expriment les tensions. Par exemple, les échéances de projet (structures temporelles) peuvent amener un sentiment d'urgence et de manque de temps (expérience du temps), ce qui amènera l'individu à rester au travail plus tard pour effectuer le travail (stratégie temporelle). Cette situation peut amener une tension entre temps personnel et organisationnel, et l'individu peut mobiliser différentes stratégies pour la résoudre (par exemple, la sélection, en choisissant de travailler davantage de façon temporaire seulement). Ce cadre nous permet donc de répondre à notre question de recherche générale qui vise à comprendre comment les tensions et paradoxes sont vécus par les individus, en mettant l'accent sur l'expérience temporelle, mais aussi les structures temporelles qui ont un effet sur celle-ci et les stratégies mises en place qui contribuent à nourrir cette expérience. Ainsi, nous postulons que les tensions temporelles sont nourries par ces éléments que sont les structures, expérience et stratégies, et nos trois articles visent à explorer cette intuition générale.

À l'instar d'Orlikowski et Yates (2002), les structures temporelles sont ici conçues comme formées par les acteurs tout en les contraignant à la fois. Selon ces auteures, les acteurs performant plusieurs structures temporelles dans leur pratique et font donc l'expérience de différents rythmes. Cet engagement amène des conflits temporels et des tensions, mais les acteurs peuvent également agir pour changer leurs pratiques et structures temporelles. Cette perspective nous permet d'aller au-delà de plusieurs dichotomies, par exemple entre temps objectif et subjectif. Pour donner un exemple concret, un plan de projet peut contenir des échéances auxquelles les acteurs se contraignent, mais ces échéances peuvent également être négociées et modifiées par les acteurs.

La perspective du paradoxe s'avère incontournable pour l'étude de notre sujet, puisqu'elle permet d'aborder celui-ci sous une lentille qui s'intéresse précisément aux tensions et contribue à clarifier les différents concepts à l'étude. La figure suivante présente une synthèse conceptuelle des tensions temporelles présentées à la section 1.3, en reprenant les catégories de tensions de Smith et Lewis (2011), soit les tensions d'organisation (*organizing*), d'identité (*belonging*), d'apprentissage (*learning*) et de performance (*performing*) et en les liant aux tensions temporelles qui nous intéressent. La tension de performance représente des buts et stratégies en compétition (Smith et Lewis, 2011), que nous lions à la tension entre le court et le long terme. La tension d'organisation représente les moyens, designs et processus en compétition pour atteindre les buts (Smith et Lewis, 2011), qui nous permet d'explorer la tension entre autonomie et contrôle. La tension d'apprentissage réfère à détruire le passé et construire le futur (Smith et Lewis, 2011) et représente donc la tension entre le passé et le futur. Finalement, la tension d'identité se situe entre l'individu et le collectif, et entre différentes valeurs, rôles et appartenances (Smith et Lewis, 2011). Nous nous intéresserons plus particulièrement à la tension entre le temps personnel et organisationnel et nous explorerons plus en détail le paradoxe d'autonomie, qui concerne à la fois la tension d'organisation et la tension d'identité.

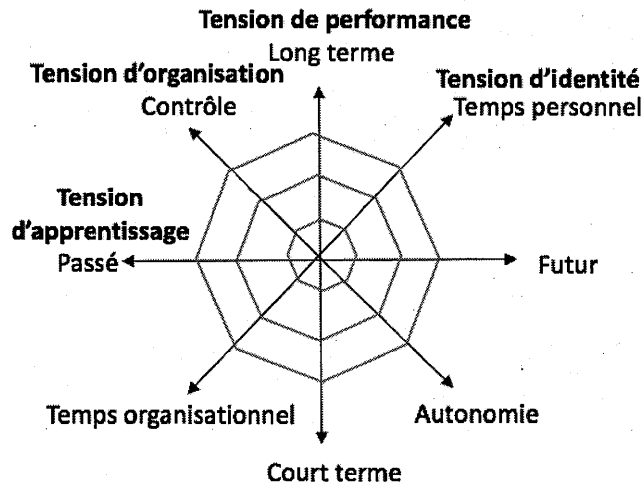


Figure 1.3 Synthèse conceptuelle des tensions temporelles

Nous avons vu plus haut que les relations entre les paradoxes, les approches individuelles et les dynamiques (Schad *et al.*, 2016) ont été négligées jusqu'à maintenant. Nous envisageons une contribution à cet égard, puisque nous sommes justement intéressées à mieux comprendre comment les individus vivent ces tensions. Plutôt que de prendre comme point de départ les stratégies de réponses défensives (séparation, projection, répression et ambivalence) et stratégiques (acceptation, confrontation et transcendance) telles qu'identifiées par Lewis (2000), nous avons souhaité voir les réponses qui émergent de nos données, et nous remettons en question le postulat selon lequel certains types de réponses sont forcément défensifs ou stratégiques. Par exemple, un individu qui travaille de longues heures pendant certaines périodes exigeantes pour ensuite traverser une période plus tranquille et avoir davantage de temps personnel a recours à la stratégie de réponse de séparation temporelle (en privilégiant un des pôles de la tension puis l'autre de façon alternée dans le temps). Cette stratégie est dite défensive, mais nous partons de l'idée que cette situation peut être vécue de différentes manières par les individus et peut représenter une réaction défensive *ou* stratégique selon que cette stratégie convienne

et soit délibérée et satisfaisante pour la personne y ayant recours. Ainsi, notre recherche n'envisage pas *de facto* les stratégies précédemment identifiées comme des catégories fixes et nous amènera à plaider qu'il n'y a pas de type de réponses qui soient unilatéralement bonnes (stratégiques) ou mauvaises (défensives), tout dépendant du contexte et de la façon dont la tension est vécue. Ainsi, nous n'envisageons pas les réponses comme intrinsèquement stratégiques ou défensives selon leur type, une posture qui nous apparaît pertinente, car elle nous conduit à remettre en question une distinction limitative de cette perspective, parce que gommant des nuances potentiellement riches en sens.

Même si nous trouvons utile de recourir aux types de tensions identifiés par Smith et Lewis (2011), nous sommes conscientes que les tensions que nous allons révéler ne pourront pas être classées de façon aussi catégorique dans une boîte. Pour reprendre notre exemple de surcharge de travail, un individu pourrait être aux prises avec plusieurs tensions interreliées. Par exemple, s'il décide de travailler plus pour subvenir à la demande, la tension entre autonomie et contrôle opère probablement (est-il contraint de travailler plus pour respecter l'échéance ? Est-ce que le fait de détenir une certaine autonomie fait en sorte qu'il tend à travailler plus pour atteindre cet objectif ?). En agissant de la sorte, il privilégie (du moins momentanément) le temps organisationnel sur son temps personnel. Pour ce qui est de l'horizon, le pôle privilégié dépend de l'angle adopté, puisqu'agir de la sorte favorise à la fois le long terme (de l'organisation et de sa carrière), au détriment de ses autres engagements immédiats, tout en ayant le potentiel d'avoir l'effet inverse (s'il livre des résultats immédiats au détriment de sa santé, avec des impacts à long terme à la fois pour lui-même et l'organisation).

Le schéma suivant illustre des thèmes liés au paradoxe d'autonomie sur lesquels nous avons porté notre attention, et qui nous ont servi particulièrement pour l'article 2 qui

explore plus en détail ce concept. Ainsi, nous situons ce phénomène à la jonction entre la tension d'identité et la tension d'organisation, et les thèmes de flexibilité au travail, de frontières, de disponibilités, de travail supplémentaire, de vacances et de télétravail nous permettront d'accéder à ce phénomène, puisque le paradoxe d'autonomie implique un contexte de flexibilité menant au débordement de la vie professionnelle dans la vie personnelle. Comme indiqué préalablement, malgré leur proximité linguistique et la pertinence de traiter du paradoxe d'autonomie en lien avec la perspective du paradoxe, peu de liens existent entre ces thèmes dans la littérature. Cette combinaison représente donc une retombée de cette recherche.

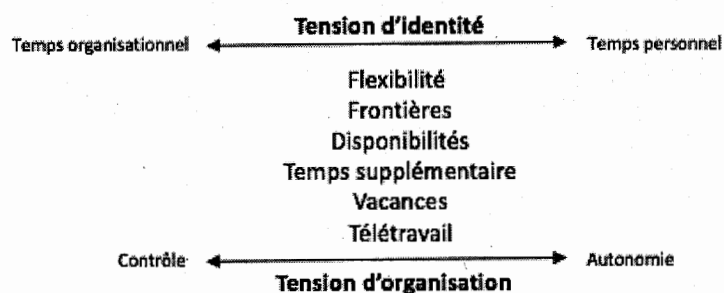


Figure 1.4 Thèmes liés au paradoxe d'autonomie

Le sensemaking nous permet pour sa part de comprendre comment les individus font sens des tensions temporelles et a été mobilisé dans article 3 afin d'éclairer la tension entre passé et futur étant donné sa nature rétrospective et prospective. Il est intéressant de relever que peu d'études s'intéressent à comment la technologie influence la construction de sens, même si celle-ci est reconnue comme un facteur d'influence (Sandberg et Tsoukas, 2015). Nous envisageons donc une contribution à cet effet, puisque l'outil temporel nous a servi à explorer le sens qui est fait du passé (feuilles de temps) et du futur (planification). Pour sa part, le concept d'affordance nous a été utile pour comprendre comment les individus font sens du temps à l'aide

d'un outil temporel. Ce concept, initialement développé en psychologie par Gibson (1986) pour décrire les interactions entre un objet et un animal, représente les aspects qui cadrent (sans les déterminer) les possibilités d'action en relation à un objet (Hutchby, 2001). Tel que nous le détaillons dans l'article 3, nous proposons que ce concept représente une porte d'accès à l'étude du sensemaking en lien avec la technologie, puisqu'il connecte les pratiques et les perceptions (Fayard et Weeks, 2014).

Le contexte de projets représente un terreau fertile à l'étude des tensions temporelles étant donné l'importance du temps et la présence de facteurs qui exacerbent les tensions, comme la rareté des ressources. L'impact de l'échéance sur le rythme, que nous avons vu plus tôt, est pertinent à prendre en compte dans notre étude qui s'intéresse à un contexte de projets, puisque ceux-ci possèdent des échéances qui viennent rythmer le travail des individus qui y œuvrent, et ce, peut-être au détriment d'autres dimensions comme le long terme et la vie personnelle.

Le tableau suivant présente une synthèse des articles qui seront présentés dans les prochains chapitres, soit leurs questions de recherche, les concepts explorés, les méthodes utilisées et le domaine de contribution. Ainsi, notre question de recherche générale (quels sont les tensions et paradoxes temporels en contexte de projet et comment sont-ils vécus par les individus?) est déclinée sous trois angles différents dans les articles qui mobilisent des ancrages distincts. Le premier article explore plus spécifiquement la conception du temps et les tensions liées au temps en projets à travers deux standards largement répandus dans la pratique. Le deuxième article explore pour sa part un phénomène qui a émergé de notre étude terrain : le paradoxe d'autonomie, soit le fait que plus un individu dispose d'autonomie, plus il tendra à travailler un grand nombre d'heures et donc à être contrôlé par l'organisation (Putnam *et al.*, 2014). L'article présente les causes menant à ce phénomène, ainsi que

les stratégies de réponses des individus. Finalement, le troisième article explore plus spécifiquement la tension entre passé et futur à travers l'utilisation d'un logiciel visant à gérer le temps et explore comment les gens font sens de la temporalité à travers les affordances de l'outil.

Tableau 1.9 Synthèse des articles

	Article 1	Article 2	Article 3
Question de recherche spécifique	– How is time conceptualized in two key project management bodies of knowledge, and which tensions are implicit in these texts?	– Why and how people experience the autonomy paradox?	– How do people make sense of temporality (the articulation of past-present-future) through the use of planning software?
Concepts explorés	– Temporalité (expérience du temps, passé-présent-futur) – Rythme – Accélération	– Paradoxe d'autonomie – Surtravail – Cadres et pratiques	– Construction de sens (sensemaking) – Affordances – Temporalité (expérience du temps, passé-présent-futur)
Méthodes	– Analyse de contenu	– Étude de cas	– Étude de cas multiples
Domaine de contribution	– Gestion de projet / étude des projets – Études critiques	– Théorie du paradoxe / littérature sur les tensions	– Perspective du sensemaking – Affordances

Suite à cette revue de littérature et à la présentation du cadre conceptuel, de nombreuses questions et thèmes restent à explorer pour mieux comprendre les tensions et paradoxes temporels au sein des organisations, particulièrement dans un contexte multiprojets. Le prochain chapitre présentera le cadre méthodologique général de cette recherche.

CHAPITRE II

CADRE MÉTHODOLOGIQUE GÉNÉRAL

Ce chapitre présente le cadre méthodologique général de cette thèse que nous avons mis en œuvre pour l'étude des tensions temporelles en projet. Il débute par les considérations méthodologiques, puis la présentation de notre stratégie de recherche. Il présente ensuite le contexte de notre étude de cas, la collecte et l'analyse des données, les critères de qualité et limites de la recherche, pour se conclure par les considérations éthiques. Si cette section présente les considérations méthodologiques générales de notre démarche, chacun des articles possède sa propre section méthodologique et présente des détails qui leur sont spécifiques. Ce chapitre général porte sur la démarche de terrain et ne couvre pas le volet analyse de contenu, détaillé dans l'article 1 qui porte sur l'analyse de textes de standards en gestion de projet.

2.1 Considérations générales

Notre posture épistémologique est socioconstructionniste et notre perspective théorique interprétative (Crotty, 1998). Ainsi, nous considérons que la réalité est socialement construite. Selon Crotty (1998), le constructionnisme :

[...] is the view that all knowledge, and therefore all meaningful reality as such, is contingent upon human practices, being constructed in and out of interaction

between human beings and their world, and developed and transmitted within an essentially social context. (s. p.)

La nature sociale du constructionnisme (ou socioconstructionnisme) implique pour sa part que la réalité est socialement construite (Crotty, 1998). Ce paradigme repose sur une ontologie relativiste, soit que la réalité représente une « construction de sujets connaissant qui expérimentent le monde », menant à des réalités construites multiples (Giordano, 2002, p. 25). Cette posture épistémologique va de pair avec la perspective du paradoxe que nous adoptons, soit que ceux-ci ne sont pas externes à nous et objectifs, mais construits socialement par les acteurs. Notre objectif est de comprendre le sens que les gens font des phénomènes. Rappelons que les tensions et paradoxes sont ici considérés comme socialement construits. Ils ne sont pas externes, fixes et objectifs, mais se révèlent à travers l'expérience subjective des individus. Comme le mentionnent Klein et Myers (1999), une recherche interprétative suppose « that our knowledge of reality is gained only through social constructions such as language, consciousness, shared meanings, documents, tools, and other artifacts [and] attempts to understand phenomena through the meanings that people assign to them » (Klein et Myers, 1999, p. 69), ce qui est justement notre objectif.

S'intéresser aux tensions et aux paradoxes signifie s'intéresser à un phénomène dynamique et complexe, dont la richesse n'a d'égal que ses défis méthodologiques. Parce que les tensions et paradoxes sont situés dans le temps, il importe de considérer le contexte et le développement de ceux-ci : « contradictions are historical and must be traced in their real historical development. [...] Focusing on inner contradiction requires that we analyze the concrete historical system within which the contradiction takes shape; dealing only with external contradictions means escaping this crucial theoretical challenge » (Engeström et Sannino, 2011, p. 371). Ainsi, les tensions et paradoxes sont situés dans un contexte qui ne peut être omis, particulièrement lorsque nous concevons ceux-ci comme étant construits socialement : « These strategies for

conceptualizing, mapping, and theorizing paradox share a conscious awareness of space and/or time, for effectively depicting paradox requires detailing its context and multiple dimensions, as well as providing a dynamic view of tensions, defenses, and their management » (Lewis, 2000, p. 773).

La majorité des auteurs nous invitent à adopter des méthodes qualitatives afin d'appréhender la nature complexe et dynamique de ces phénomènes. Guedri *et al.* (2014) considèrent par exemple que les études de cas qualitatives permettent une meilleure prise en compte de la diversité des tensions à l'œuvre. Pour Quinn et Cameron (1988), un paradoxe n'est pas une variable qui doit être expliquée, mais plutôt un cadre ou une métaphore similaire à un système ouvert. « The emphasis on linear, consistent models of organization in the literature, and the lack of frameworks that incorporated paradox, seemed to inhibit a more in-depth analysis on their part » (Quinn et Cameron, 1988, p. XIV). Cameron (1986) nous invite à être sensibles à la non-linéarité et à la variation dans nos données, et à ne pas négliger les valeurs extrêmes et les contradictions : « taking averages and findings midpoints may mask the presence of paradox, as might the reliance on linear trends in regression equations. [...G]iving consideration to variances and unexplained discontinuities may lead to interesting insights that are normally outside the realm of most current theories » (p. 551).

Finalement, nous nous intéressons plus spécifiquement aux tensions et paradoxes temporels, et il va de soi que notre intérêt pour l'expérience subjective du temps nous amène également à adopter une approche qui permet de rendre compte de cette expérience subjective.

2.2 Stratégie de recherche

Une approche qualitative s'avère toute désignée puisque notre objectif est de capturer les expériences et interprétations des individus (Graebner *et al.*, 2012). Notre approche est de nature interprétative, et notre objectif est de capturer et modéliser le sens fait par les participants (Langley et Abdallah, 2011). Cette recherche prend deux formes distinctes. La première est une analyse textuelle de deux standards largement répandus dans le domaine de la gestion de projet, une approche qui offre une porte d'entrée valable à l'étude des paradoxes organisationnels (Michaud, 2017). La seconde est une étude de cas multiples de l'utilisation d'un logiciel permettant de gérer le temps au sein de trois groupes d'une institution financière québécoise. Selon Smith et Lewis (2011), les études de cas permettent de tenir compte du contexte et des cycles dynamiques des tensions et paradoxes. Celles-ci représentent un design approprié pour une recherche cherchant à expliquer un phénomène contemporain à l'aide de questions comme « comment » et « pourquoi » (Yin, 2013). Ce dernier nous encourage à recourir à plusieurs cas lorsque c'est possible, afin de profiter des bénéfices analytiques qui renforcent les conclusions pouvant être tirées grâce à la possibilité de répliquer et de/ou de relever des contrastes.

La stratégie d'échantillonnage sélectionnée est par choix raisonné (*purposeful sampling*) et signifie que les cas sont sélectionnés parce qu'ils sont révélateurs et riches en information pour le phénomène à l'étude (Quinn, 2015). C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour ces cas d'utilisation d'un logiciel lié à la gestion du temps dans un contexte de projets. Ces cas représentent donc un exemple d'un phénomène d'intérêt qui manifeste les dimensions importantes à l'étude (Quinn, 2015), puisque les actions réalisées dans l'outil concernent la planification et la saisie du temps réel, ce que nous posons comme nous permettant de voir les tensions

temporelles qui émergent de ces actions, ainsi que la difficulté de concilier réalité et structures temporelles.

2.3 Contexte de l'étude de cas

L'organisation étudiée, identifiée par le pseudonyme Equilibrium (article 2) et FinCorp (article 3), est une institution financière québécoise ayant près de 50 000 employés. Elle s'apparente à une organisation multiprojets, puisque la majorité de ses activités sont réalisées sous la forme de projet. Elle a d'ailleurs été décrite comme étant une « usine à projets » par certains de nos participants. Pour citer les dires de l'un d'eux, « Tout est un projet ici, on prend un bureau, on le déplace de l'autre côté et c'est un projet ». Ce constat n'est pas sans rappeler la projectification de nos sociétés qui a été étudiée ailleurs (Jensen *et al.*, 2016). L'organisation retenue est structurée de façon matricielle, c'est-à-dire que les projets se superposent à des groupes fonctionnels. Elle est largement reconnue comme étant un employeur de choix et a remporté un nombre considérable de prix soulignant ce statut, ainsi que la qualité de ses politiques de conciliation travail-famille. Le temps de travail officiel est de 35 heures par semaine et les employés disposent de conditions flexibles et favorisant le travail à distance dans une certaine mesure. Étant donné notre intérêt pour l'organisation multiprojets, nous avons sélectionné des participants qui sont des employés professionnels œuvrant en projet, ou leurs gestionnaires, et nous n'avons pas étudié le contexte ou les employés qui travaillent dans les succursales.

L'étude concerne l'utilisation d'un outil de planification dans trois groupes distincts de cette même organisation. La première équipe est composée de 25 personnes qui utilisent l'outil depuis plus de trois ans. Le deuxième groupe est composé d'une Vice-Présidence complète (80 personnes), qui utilise l'outil depuis un an, et le troisième

groupe représente un projet pilote auprès de 15 utilisateurs d'une autre Vice-Présidence qui a été mené de novembre 2015 à juin 2016. Suite à ce pilote, la direction a jugé les résultats satisfaisants et a autorisé l'implantation au sein de toute la Vice-Présidence (cette implantation a cependant été suspendue dû à des réorganisations internes). Bien que ces trois groupes appartiennent à la même organisation, leurs contextes diffèrent, par exemple la nature du travail réalisé et le nombre de projets sur lesquels les employés sont amenés à travailler varient d'un groupe à l'autre.

Le schéma suivant expose le lien entre la perspective (passé-présent-futur) et les fonctionnalités liées au passé (feuilles de temps) et au futur (planification) nous servent à explorer l'utilisation actuelle en mobilisant le sensemaking rétrospectif et prospectif.

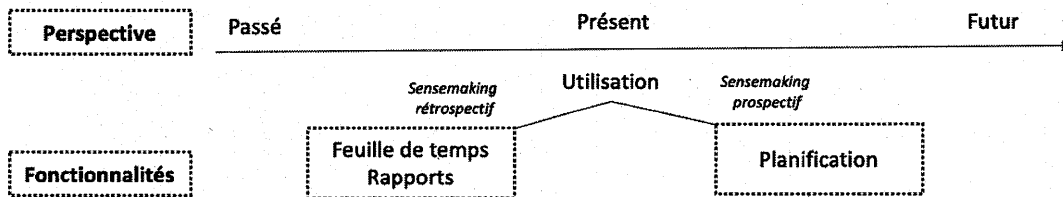


Figure 2.1 Liens entre la perspective temporelle et l'outil technologique

Le tableau suivant présente un sommaire des trois cas à l'étude.

Tableau 2.1 Contextes des cas à l'étude

	Cas 1	Cas 2	Cas 3
Rôle du groupe	Commercialisation	Approvisionnement stratégique	Optimisation des processus
Nombre d'employés / d'équipes	– 25 personnes – 1 équipe	– 80 personnes – 4 équipes	– 15 personnes – 3 équipes
Date d'implantation	13 septembre 2013	14 juillet 2014	28 octobre 2015
Contexte d'implantation	Première implantation du logiciel, ont utilisé la version bêta en Excel	Implantation au sein de toute la Vice-Présidence	Projet pilote en vue d'implanter au sein de toute la Vice-Présidence
Collecte de données	– 9 entrevues	– 9 entrevues – 1 rencontre de gestion – 3 rencontres de super-utilisateurs	– 5 entrevues – 2 rencontres de super-utilisateurs – 2 rencontres de gestion (déploiement)

À ces données s'ajoutent 5 entrevues qui ont été menées préalablement à ces études de cas multiples et qui nous ont permis de nous familiariser avec le contexte de l'organisation. L'ensemble de ces données et leur collecte seront détaillées dans la section suivante.

2.4 Collecte de données

Cette recherche a été menée en combinant plusieurs types de données, soit des entrevues semi-dirigées auprès des employés et gestionnaires, de l'observation (rencontres de super-utilisateurs) ainsi que de la documentation (courriels, documents de formation, échéanciers, rapports, ordres du jour et notes de rencontre). La combinaison de ces outils nous a permis de développer une compréhension riche de notre terrain et de trianguler nos données. Le tableau suivant présente un résumé des données utilisées, selon leur source et selon qu'ils nous renseignent sur le niveau individuel ou organisationnel.

Tableau 2.2 Design et collecte de données (inspiré par Yin, 2013)

Design / Sources	Sources individuelles	Sources organisationnelles
Niveau individuel	– Entrevues – Observations	– Documents individuels (par ex. : planification)
Niveau organisationnel	– Entrevues – Observations	– Documents de formation – Ordres du jour et notes de rencontre – Courriels – Listes d'améliorations souhaitées – Rapports et modèles de rapport

Les entrevues représentent la source de donnée principale des études de cas interprétatives. Comme le souligne Walsham:

With respect to interpretive case studies as an outside observer, it can be argued that interviews are the primary data source, since it is through this method that the researcher can best access the interpretations that participants have regarding the actions and events which have or are taking place, and the views and aspirations of themselves and other participants. (Walsham, 1995, p. 78)

Étant donné notre volonté de rendre compte des interprétations et de l'expérience subjective des individus, les entrevues représentent donc une source de données de choix pour l'investigation des tensions vécues. Comme l'évoque Demers (2003), l'entrevue semi-dirigée se caractérise par des questions à développement et une interaction entre le répondant et le chercheur, qui peut adapter l'ordre et les questions selon les réponses et aborder des sujets qu'il n'avait pas prévus.

Nous avons tout d'abord mené 5 entrevues semi-dirigées au sein de l'organisation étudiée afin de mieux comprendre les tensions temporelles vécues par les individus, suite auxquelles la possibilité de mener des études de cas autour de l'utilisation d'un outil de planification au sein de trois groupes s'est offerte à nous. Ces entrevues initiales font partie des données utilisées pour l'article 2, qui ne porte pas sur

l'utilisation de l'outil, et ont été écartées pour l'article 3. Le tableau suivant présente une synthèse des données mobilisées par chacun des articles.

Tableau 2.3 Synthèse des données par article

	Article 1	Article 2	Article 3
Questions de recherche	How is time conceptualized in two key project management bodies of knowledge, and which tensions are implicit in these texts?	Why and how people experience the autonomy paradox?	How do people make sense of temporality (the articulation of past-present-future) through the use of planning software?
Méthodes	Analyse de contenu	Étude de cas	Étude de cas multiples
Données	– Textes (standard de gestion de projet et standard de gestion de portefeuille de projet)	– 5 entrevues semi-dirigées sur les tensions temporelles – 23 entrevues semi-dirigées sur l'outil et les tensions temporelles	– 23 entrevues semi-dirigées sur l'outil et les tensions temporelles – Observation de 8 rencontres – Documents (plans, ordres du jour de rencontres, etc.)

Des participants jouant un rôle clé en lien avec l'outil au sein des trois groupes (gestionnaire, responsable et/ou super-utilisateur) ont été contactés afin de valider la démarche de recherche (le sommaire de la proposition de démarche est disponible en annexe). Les utilisateurs identifiés ont ensuite été contactés par courriel et les entrevues effectuées sur une base volontaire. Un journal de bord a été rédigé afin de consigner les démarches et impressions tout au long de la collecte de données.

Les entrevues ont été de type semi-structuré d'une durée allant de 45 minutes à 3 h 30. Les cinq entrevues initiales ont porté au niveau multiprojets (gestion, organisation et échéances des projets au sein du portefeuille de projets) pour les entrevues auprès de gestionnaires de portefeuille, au niveau projets (échéances et enjeux temporels), et au niveau individuel (organisation du temps, respect des échéances, enjeux temporels

individuels). Elles ont inclus une portion réflexive où des cartons indiquant des tensions temporelles potentielles (flexibilité-contrôle du temps, court-long terme, temporaire-permanent, temps individu-projet-organisation, passé-présent-futur), et des caractéristiques reliées au temps (accélération, manque de temps, marchandisation du temps, contrôle du temps, temps multiples) ont été présentés aux participants, et où ils étaient invités à identifier la/les tensions les plus présentes dans leur organisation et à discuter ce que ces éléments évoquaient dans le cadre de leur travail. Le guide d'entrevue complet est disponible à l'annexe A. Ces entrevues nous ont permis une compréhension fine du contexte à l'étude, et ont nourri la collecte de données subséquente qui a portée sur l'utilisation d'un outil de planification.

Dans le cadre des études de cas portant sur l'utilisation de l'outil de planification, 23 entrevues ont été menées au sein de trois groupes distincts de l'organisation. Les questions ont porté sur le rôle du participant et la répartition de son temps de travail, le contexte avant l'implantation de l'outil, l'implantation elle-même, et l'utilisation de l'outil. Puisque l'outil en question joue un rôle dans la gestion du temps organisationnel et possède des fonctionnalités comme la planification du temps et la saisie du temps réel (feuille de temps), des questions de relance ont permis de mieux comprendre comment s'effectuent cette planification (fréquence, mises à jour) et la saisie des feuilles de temps (fréquence, catégories de temps), ainsi que l'écart et les enjeux entre la planification et la réalité. Des questions portaient également sur le temps de travail et les pratiques (variation de la charge de travail, interruptions, organisation du travail). Le guide d'entrevue complet est disponible à l'annexe B. Finalement, une matrice (disponible à l'annexe C) a été présentée aux participants, et ceux-ci devaient classer les actions réalisées dans l'outil (planifier son temps, faire sa feuille de temps, etc.) selon qu'elles soient simples ou complexes, et selon qu'elles représentent un bénéfice ou un inconvénient. Lors de cette portion de l'entrevue, les participants ont eu l'occasion de réfléchir sur l'utilisation et leurs pratiques en lien

avec l'outil. Cela a également été une occasion pour nous de poser des questions d'éclaircissement, comme de demander si la complexité venait de l'outil, ou de l'action en elle-même (par exemple la planification). Finalement, des notes ont été prises, transcrites et complétées le plus rapidement possible après les entretiens.

Nous avons appliqué les principes présentés par Patton (2005) lors de la conduite de nos entrevues, soit de poser des questions claires et ouvertes, d'être à l'écoute et d'observer, de relancer les participants lorsqu'approprié, être à la fois neutre et empathique, assurer des transitions, distinguer les différents types de questions (voir les sections des guides d'entrevues disponibles en annexe A et B), et finalement être flexible et présente. Mener des entrevues de qualité requiert davantage qu'une bonne technique et des aptitudes sociales sont indispensables pour créer les conditions menant à des entrevues riches et de qualité, comme l'évoque Walsham (1995) :

[I]t is important to emphasise that good technique is a necessary but not a sufficient condition for good interviewing. Access to people's thoughts, views and aspirations requires good social skills and personal sensitivity on the part of the researcher, and these are less easily acquired than matters of technique. (p. 78)

Le contenu extrêmement riche de nos entrevues, qui a été exploité au sein des articles 2 et 3, nous laisse penser que nous avons réussi à créer ces conditions et à mener nos entrevues en étant à l'écoute de nos participants et en sachant rester flexibles aux découvertes.

Les entrevues liées aux études de cas sur l'outil se sont déroulées sur une période de cinq mois, de juillet à novembre 2016. Le schéma suivant illustre la répartition des cas (nombre d'utilisateurs par groupe depuis la première implantation) et les phases de collecte de données.

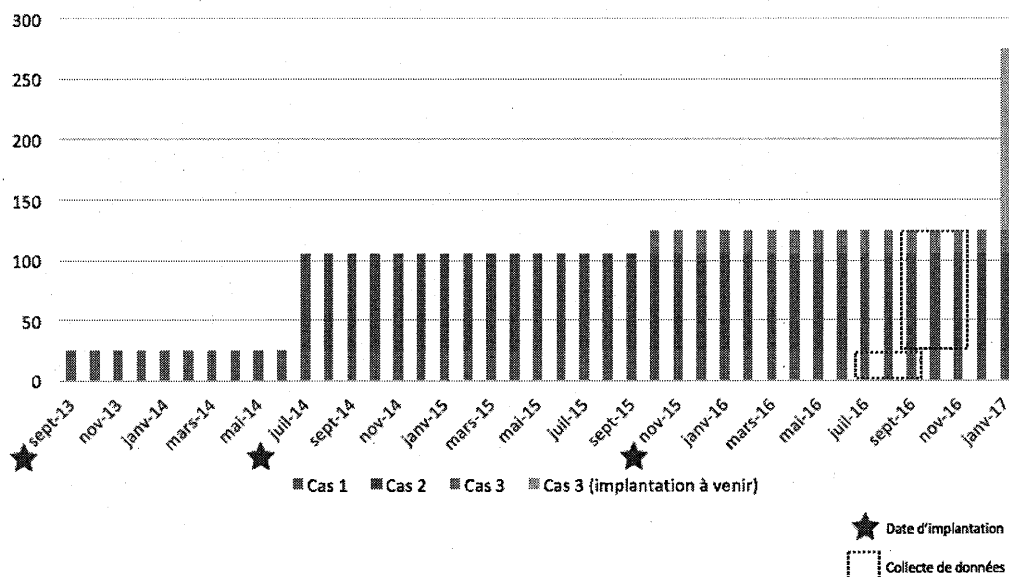


Figure 2.2 Répartition des cas et collecte de données

Les 5 entrevues préalables portant sur les tensions temporelles ont pour leur part eu lieu en juillet 2015. Cet horizon élargi nous a permis des allers-retours riches entre collecte de données et théorie, et cette période de réflexion a été riche pour notre recherche.

Finalement, nous avons pris des notes lors de l'observation de rencontres, que nous avons complétées rapidement à la suite des rencontres. Les dimensions observées portaient sur les tensions et dimensions temporelles, ainsi que les commentaires en lien avec l'outil de planification. Ces données ont peu été mobilisées dans le cadre de la thèse, mais ont contribué à nous familiariser avec le contexte et à nourrir notre réflexion sur celui-ci.

Notre approche s'apparente au type de recherche sensible aux ruptures (breakdown-sensitive) d'Alvesson et Kärreman (2007) : « Breakdown-sensitive research means a

strong to modest interest in potential mysteries. It may be carried out as part of a more conventional study, which is guided by a specific research question and a design for studying it. In this case the mystery approach operates as an additional guiding principle » (p. 1277). De la même façon, même si nous avons un cadre conceptuel et un design de recherche prédéfini, nous sommes demeurées sensibles aux ruptures qui pourraient émerger de nos données. Nous avons donc l'intention de suivre les recommandations de ces auteurs et d'utiliser notre matériel empirique comme intrant à la théorisation, en restant alertes aux multiples interprétations possibles. Cette ouverture aux découvertes qui émergent des données va de pair avec une approche interprétative, et nous avons mis de l'avant ce questionnement perpétuel dans notre démarche itérative.

It is desirable in interpretive studies to preserve a considerable degree of openness to the field data, and a willingness to modify initial assumptions and theories. This results in an iterative process of data collection and analysis, with initial theories being expanded, revised, or abandoned altogether. (Walsham, 1995, p. 76)

2.5 Analyse des données

L'unité d'analyse principale de cette recherche est l'individu (sauf l'article 1 portant sur les textes), puisque la construction de paradoxes est une réponse des acteurs aux tensions (Lewis et Smith, 2014). Les entrevues ont été transcrites et analysées à l'aide de NVivo. Une liste préalable de codes réalisée à partir de notre revue de littérature a été utilisée, qui comprenait par exemple les types de tensions présentés dans notre recension des écrits. D'autres codes se sont ajoutés au fil de l'analyse. Les codes ont été regroupés de manière itérative à l'aide d'ébauches et de schémas. Plusieurs méthodes de codages (Miles *et al.*, 2013) ont été utilisées, notamment des codes descriptifs (pour résumer les données et concepts), processuels (pour identifier les

actions et les pratiques) et simultanés (pour tisser des liens entre les concepts). Les stratégies d'analyse mobilisées (Langley, 1999) sont narratives (descriptions du contexte) et mettent à profit des lectures alternatives (application de différents concepts théoriques). L'approche utilisée est itérative, et la littérature pertinente à l'analyse et l'interprétation des données a été mise à profit tout au long de la collecte et de l'analyse de données. Une analyse intra cas par groupe et inter cas ont finalement été réalisées, ce qui a permis de comparer les groupes.

2.6 Identification des tensions

Étant donné la difficulté d'identifier les tensions et paradoxes et le fait qu'ils sont souvent implicites, nous verrons dans cette section quelques pistes que nous avons suivies pour y parvenir, et qui sont utiles pour la collecte et l'analyse de données.

Parmi les approches identifiées par Lewis (2000) pour identifier les paradoxes, nous retrouvons l'approche narrative, qui implique que les paradoxes sont identifiables et socialement construits dans le discours des acteurs. Comme l'expriment Hatch et Ehrlich (1993) : « While paradox and ambiguity may pervade everything that goes on in an organization, formulating a basis for empirical examination is by no means an easy task » (p. 506). Afin d'y parvenir, ces auteurs ont utilisé l'humour pour exposer les émotions contradictoires et saisir la nature intangible des paradoxes. « We claim that contradiction, incongruity and incoherence are elements of ambiguity and paradox. Humour and laughter are often generated explicitly from these elements and, therefore, may serve as a divining rod for locating discourse concerning the paradoxes and ambiguities of organizational life » (Hatch et Ehrlich, 1993, p. 507). Ces auteurs insistent cependant sur l'importance de situer l'humour dans son contexte, et rappellent qu'il est improbable qu'une seule remarque humoristique soit suffisante

pour détecter les paradoxes et l'ambiguïté. Hatch (1997) a également utilisé l'ironie comme indicateur potentiel de tensions puisqu'elle est, comme l'humour en général, basée sur les contradictions.

Si l'humour semble offrir un potentiel pour identifier les tensions et paradoxes, très peu d'auteurs semblent avoir suivi les pas de Hatch et Erhlich (1993) et Hatch (1997), mis à part Jarzabkowski et Le (2016) qui ont constaté un grand nombre de remarques humoristiques entourant des buts paradoxaux et ont relevé que l'humour servait à construire socialement les paradoxes et des réponses potentielles. Il est intéressant de relever une situation d'ironie rapportée par Hatch (1997), dans laquelle le temps joue un rôle important. Cette remarque ironique survient lorsque les gestionnaires étudient les commandes en retard sur le nouveau système d'information. La vue d'une commande en retard de deux ans suscite des rires, puis le gestionnaire des approvisionnements lance au sujet d'une commande en retard de deux mois : « That one we probably can do [laughter] » (p. 279). Selon l'auteure, l'ironie de cette remarque vient du fait qu'il est impossible de remplir une commande en retard à temps (même si deux mois apparaissent moins dramatiques que deux ans) et amène une contradiction entre la valorisation du service à la clientèle et la capacité de l'équipe à remplir les commandes à temps. Bien que les implications temporelles ne soient pas mises à l'avant-plan dans la théorisation issue de cette étude, elles semblent jouer un rôle important pour la tension ainsi révélée : « This situation was complicated by customers who sometimes pressured CP to accept orders with impossibly short lead times. The ideal was to push the inventory handling system to maximum performance, but there were also cases of exploitation of the system (and of CP) by customers who, CP believed, misrepresented the urgency of their needs. [...] CP's reputation and rewards for high performance were at risk whenever an order was overdue » (p. 280). Sur la base de cette étude, nous pouvons constater que les échéances semblent être une source de tension probablement propice à des

remarques humoristiques ou ironiques. Ceci illustre plus largement la pertinence de s'intéresser aux tensions temporelles.

Un troisième exemple d'approche narrative donné par Lewis (2000) est celui de O'Connor (1995), qui a utilisé l'analyse textuelle d'études de cas rédigées par une organisation et plaide que des méthodes littéraires peuvent révéler la construction sociale d'un changement. L'analyse discursive a été utilisée par Engestrom et Sannino (2011) et a donné lieu à un cadre méthodologique pour l'identification et l'analyse de contradictions. Quatre types de manifestations discursives ont ainsi été identifiées : les dilemmes, les conflits, les conflits critiques et les doubles contraintes (*double binds*). Afin d'identifier des repères linguistiques (*linguistic cues*) dans un large corpus de discours, ces auteurs recommandent d'utiliser des repères simples et non ambigus (qui permettent idéalement l'identification à l'aide d'un programme informatique), comme les négations et les « mais ». À leur tour, Andriopoulos et Lewis (2009) ont porté attention lors de l'analyse de leurs données à des indicateurs comme « tension, friction, yet, but, on one hand... on the other hand, juggle, balance, it can swing both ways, there is a fine line, ...how can you...and still.... » (p. 701) et aux déclarations contradictoires. Ceux-ci ont conduit des entrevues couvrant des sujets généraux et n'ont pas mentionné les concepts de tension, de contradiction et de dilemmes lors des questions, laissant les tensions émerger lors de cette démarche inductive. L'analyse discursive offre donc un potentiel pour l'étude des tensions, qui sont souvent palpables dans le discours, comme l'illustrent Lüscher et Lewis en discutant de leurs entretiens : « the interview data were replete with expressions of frustration and pleas for clarity. Most noticeable were frequent uses of such terms as 'tensions,' 'tug-of-war,' 'contradiction,' and 'conflict'. » (Lüscher et Lewis, 2008, p. 225). Proposant le recours à une approche méthodologique narrative concrète, Michaud (2017) suggère l'étude des paradoxes à travers l'analyse de documents, qui permettent de les appréhender de façon longitudinale et multiniveaux. En conclusion,

l'humour, l'ironie, les métaphores et l'analyse textuelle s'avèrent donc utiles pour identifier les tensions et paradoxes organisationnels.

L'identification des tensions et paradoxes a représenté un défi associé à notre analyse puisque les participants ne les mentionnent pas forcément de façon explicite, et qu'il faut plutôt être vigilant au contenu des données, ainsi qu'à d'autres indices. Nous avons procédé à l'identification des tensions en procédant en trois phases, qui seront développées par la suite : 1) l'identification des tensions, 2) identification du cadrage et des actions prises, et 3) établissement de liens entre les cadrages et les actions.

Les éléments vus plus haut que sont l'humour (Hatch et Ehrlich, 1993; Hatch, 1997; Jarzabkowski et Le, 2016) et certains signaux linguistiques (Engeström et Sannino, 2011) se sont donc avérés utiles pour identifier les tensions et paradoxes. Le tableau suivant illustre des indices sur lesquels nous avons porté notre attention lors de l'analyse des données afin d'identifier les tensions vécues par les participants.

Tableau 2.4 Indicateurs potentiels de tensions

Indicateurs	Exemples
Humour	– Blague – Ironie – Rires
Signaux linguistiques	– Non – Oui, mais – Il faut que, Etc. – Structures narratives personnelle, émotionnelle ou morale, métaphores (exemple : « je réalise maintenant que... »)

Voici un exemple de codages d'extraits de deux entrevues, où nous avons identifié une tension d'identité (entre le temps personnel et organisationnel) dans le premier cas, et des tensions de performance (entre les projets et l'opération, et entre le court et

le long terme) dans le deuxième extrait. Il est intéressant de noter que les deux extraits illustrent également une forme d'humour, soit une remarque ironique et des rires. Ainsi, dans une première phase d'analyse, nous avons identifié les tensions temporelles et les dimensions temporelles.

Tableau 2.5 Exemples de codages

Extraits	Codages
Tous les mois on fait passer un questionnaire à l'équipe pour savoir comment est-ce que ça va et tout, le point le moins fort, c'est justement la disponibilité travail — famille, qui est toujours très difficile et, le pourquoi c'est difficile c'est parce que t'arrives à la fin pis tu veux livrer, tout le monde a à cœur de bien livrer, on veut démontrer, on est une équipe, on veut avoir livré, donc on va mettre tous les efforts qu'il faut, donc il faut travailler le soir, il faut travailler les weekends, tout le monde va s'y mettre. Et on compte beaucoup là-dessus. On compte sur la disponibilité des uns et des autres. Tu vois par exemple, moi j'étais en vacances le 1er juillet. [Imite une collègue] « ben c'est pas grave, t'es en vacances, mais est-ce que t'es prête pour un appel téléphonique ». Tu vois j'avais un appel téléphonique prévu le 29, ou le 30 je ne m'en rappelle plus, et mon product owner m'a dit « ben non non j'ai vraiment pas le temps », mais j'ai un comité de direction demain, donc je voulais valider tous les éléments avant que je parte en vacances, une semaine avant, pour l'envoyer, et puis elle me dit, « hum, non, mais j'ai pas le temps, bon ben on se voit jeudi ». Ouais, mais jeudi, je suis en vacances. Je dis OK, on peut se voir jeudi, mais dans ce cas-là à 8 heures et demie comme ça, je commence par ça et après j'enchaîne sur mes vacances. Et puis, elle m'envoie un message à 8 heures un quart en disant « ah ben non je ne serai pas disponible en fin de compte, je te rappelle plus tard ». Euh... non, mais c'est que, moi en vacances, je ne t'attends pas, moi si je pars dans le jardin, je pars sans le téléphone, et puis pas question que je t'attende... Tu m'attends, quand, quoi là? Alors j'ai envoyé un message, j'ai dit « oui, mais quand, <i>est-ce que je t'attends avec les mains dans les poches ou est-ce que tu m'appelles ?</i> ».	Tension vie perso-pro Surtravail Sensemaking prospectif <i>Ironie</i>
Tu as les gens qui font du projet et tu as les gens qui font de l'oper [opérations], mais les gens qui font de l'oper se font pigés par les projets (<i>rire</i>) <i>c'est un peu un drôle de concept, mais bon, l'idée est là (rire, continue en riant)</i>, y'a juste trop de projets, trop de monde qui pousse. Et veut, veut pas, t'as quelqu'un qui est là, qui est en train de travailler, de faire une patch sur des serveurs, qu'il faut que tu fasses, mais qui n'est pas critique, et de l'autre bord, tu as des projets qui poussent et qui poussent, une pression hallucinante, donc veut, veut pas, quasiment naturellement tu vas aller chercher la personne, « OK tu feras ça plus tard, viens, j'ai besoin de toi ».	Tension projets Tension court-long terme <i>Rires</i>

Les tensions entre temps personnel et organisationnel (extrait 1) et entre les projets (extrait 2) sont plutôt explicites, contrairement à la tension entre le court et long terme. Cependant, au fil des entretiens, nous avons pu observer que la pression et le manque de temps amenaient les employés à négliger des activités opérationnelles qui avaient ensuite des impacts à long terme, et c'est la raison pour laquelle ce type d'extrait illustre cette tension. Cela démontre la vigilance dont nous avons dû faire preuve lors de l'analyse afin d'identifier ces tensions moins évidentes, mais qui possèdent des impacts considérables sur les individus et l'organisation. Ainsi, nous ne pouvions pas nous contenter d'utiliser l'humour et les signaux linguistiques pour identifier les tensions et avons dû procéder de façon itérative afin de bien saisir ces tensions plus subtiles, mais pertinentes à notre étude.

Dans une seconde phase d'analyse, nous avons exploré les tensions identifiées pour mieux comprendre le cadrage qui en est fait, ainsi que les actions prises (ou qui ne sont pas prises) pour les gérer. Par exemple, le premier extrait illustre une tension entre le temps personnel et organisationnel, puisque des demandes sont faites sur le temps personnel de l'individu, qui conçoit cette tension comme une contradiction, soit des opposés exclusifs et interdépendants qui se définissent et s'annulent potentiellement l'un et l'autre (Putnam *et al.*, 2016). En effet, le temps personnel (vacances) est ici considéré comme opposé au temps organisationnel, et l'employée manifeste un désaccord à participer à une rencontre pendant ses vacances. Elle tente de négocier un compromis (que l'appel ait lieu le plus tôt possible, pour ensuite être libérée de ses engagements professionnels et pouvoir profiter de ses vacances). Le fait que cela ne fonctionne pas et que sa collègue s'attende à ce qu'elle soit disponible plus tard contrarie encore davantage l'individu, qui considère ce temps comme sacré. Sa remarque finale, empreinte d'ironie, dénote une certaine résistance, mais somme toute cette participante endure la tension, sans l'accepter totalement. Pour ce qui est du deuxième extrait, le cadrage correspond cette fois-ci à un dilemme, où les employés doivent travailler soit sur les projets, ou sur les activités opérationnelles. La

réaction est cette fois-ci la sélection, soit de sélectionner un des pôles en faveur d'un autre (Tracy, 2004) puisque les employés sont retirés des activités opérationnelles afin de travailler sur les projets.

Dans un troisième temps, nous avons réalisé des liens entre les cadrages et les actions face aux tensions temporelles, et de mieux comprendre les différents mécanismes à l'œuvre. Dans cet exemple, cadrer la tension comme une contradiction amène de la résistance de la part de l'individu, et un dilemme amène la sélection d'un pôle par rapport à un autre, ce qui est cohérent avec ces cadrages, puisqu'un dilemme représente une tension entre deux pôles possédant chacun des avantages et inconvénients, et menant à des décisions comme celle d'acheter ou de fabriquer (Smith et Lewis, 2011).

2.7 Critères de qualité et limites des méthodes choisies

Plusieurs mesures ont été prises pour assurer la qualité de cette recherche, notamment la tenue d'un journal de bord sur les réflexions, observations et décisions prises lors de la collecte et de l'analyse de données, comme le suggèrent Lincoln et Guba (1985) et Quinn (2015). Afin d'assurer la crédibilité de la recherche, plusieurs sources de données ont été utilisées (entrevues avec au moins deux niveaux hiérarchiques, observations de rencontres, et documentations). Finalement, des descriptions riches et des extraits d'entrevue ont été fournis dans les articles afin d'assurer la validité de cette recherche et de permettre au lecteur de juger de la transférabilité des données (Lincoln et Guba, 1985). Demers (2003) évoque que les entrevues peuvent poser des enjeux de validité interne dû au fait que les participants veulent plaire, ou encore que la théorie véhiculée diverge de la théorie en action (Argyris, 1994). « Il est clair que la familiarité du chercheur avec l'organisation, acquise entre autres par l'étude de

documents internes et externes ou par un stage d'observation, peuvent compenser en partie ces faiblesses » (Demers, 2003, p. 180). Ainsi, notre connaissance de l'entreprise à l'étude et les entrevues préalables aux études de cas nous ont permis de nous sensibiliser aux enjeux spécifiques au contexte et d'adapter la conduite de nos entrevues.

Parmi les limites de la méthode retenue, nous retrouvons le fait que les entrevues ne rendent pas compte de l'évolution en temps réel et reposent sur les souvenirs des participants. Néanmoins, nous y voyons là un élément d'intérêt : quels sont les éléments à l'épreuve du temps dont les participants se souviendront ? De plus, pour pallier cette limite qu'est la fiabilité des souvenirs des participants, nous avons eu recours à plusieurs sources de données (les informations ont été validées auprès de différents participants), et les documents analysés (courriels, guides, extractions de l'outil) ont permis de confirmer les périodes et les informations mentionnées. Plusieurs incohérences temporelles ont été relevées (différentes durées et dates), mais la documentation nous a permis de valider les informations, et encore une fois nous croyons que ces déformations sont révélatrices. Par exemple, plusieurs participants ont mentionné avoir dû saisir leurs données en double pendant plus d'un an, alors que la période en question fut plus courte. Le fait que la période « paraisse » plus longue qu'elle ne l'est contribue à nous renseigner sur le fait que cette situation a été vécue de façon pénible par les participants.

Tableau 2.6 Critères de validité de la recherche (Lincoln et Guba, 1985)

Critère	Techniques
Crédibilité	Triangulation des sources
Transférabilité	Descriptions riches
Fiabilité	Journal de bord qui détaille les démarches
Neutralité	Journal de bord qui détaille les démarches

Dans un article largement cité portant sur la recherche dans le domaine des systèmes d'information, Klein et Myers (1999) ont proposé sept principes pour la conduite et à l'évaluation de recherches interprétatives. Nous reprenons ces principes dans le tableau suivant, assortis de leurs descriptions et de leur application dans notre propre recherche. Par exemple, le principe fondamental du cercle herméneutique implique d'alterner entre les significations interdépendantes des parties et leur tout. Pour notre recherche, cela a signifié d'alterner entre les discours des participants en les situant dans leur contexte plus large. Le principe de contextualisation nous a pour sa part amenées à considérer le contexte social général. Un exemple pertinent pour notre étude est la tendance à la flexibilité au travail et le phénomène d'intensification du travail, qui viennent nourrir le paradoxe d'autonomie exploré dans l'article 2. Ainsi, ce contexte plus général vient enrichir notre compréhension de ces phénomènes, et notre recherche possède des contributions qui s'inscrivent dans un contexte plus large. Le principe d'interaction entre le chercheur et son sujet nous a amenées à reconnaître l'émergence des résultats au fur et à mesure de notre collecte de données et à modifier celle-ci. Par exemple, le paradoxe d'autonomie a émergé de nos premiers entretiens, ce qui a influencé les entretiens subséquents en nous permettant d'examiner certains aspects. De plus, présenter une matrice en fin d'entrevue (pour situer les actions réalisées dans l'outil) peut avoir influencé l'interprétation des participants, en les amenant à prendre position sur des questions auxquelles ils n'avaient peut-être pas réfléchi. Cette position peut avoir été influencée par le contenu de l'entretien préalable. Mais rappelons que notre posture interprétative nous amène à considérer l'interprétation et l'expérience subjective des individus; ainsi, nous ne cherchions pas à savoir si l'outil était utile ou complexe, mais à comprendre comment les individus le perçoivent au quotidien. Le principe d'abstraction et de généralisation nous a pour sa part amenées à relier nos résultats aux concepts généraux, par exemple le paradoxe d'autonomie, le sensemaking et les affordances. Le principe de raisonnement dialogique implique une sensibilité aux contradictions possibles entre nos

préconceptions et les résultats. Dans notre cas, plusieurs préconceptions ne se sont pas révélées dans nos résultats. Par exemple, sur la base de notre revue de littérature sur la gestion de projet et les tensions, nous envisagions une tension entre le temps linéaire et cyclique en projets, qui ne s'est pas révélée dans nos données. Le principe de multiples interprétations nous a amenées à reconnaître les interprétations et expériences multiples de nos participants, qui sont pourtant soumis à un même contexte. Cela représente d'ailleurs une contribution de cette recherche, qui contribue à mettre de l'avant les multiples interprétations des individus face à des enjeux similaires, et à illustrer l'importance du cadrage. Finalement, le principe de suspicion nous amène à reconnaître les biais et les distorsions possibles de nos participants. Par exemple, certaines informations fournies par différents participants ne concordaient pas, comme les durées d'utilisation de l'outil, mais le recours à plusieurs sources de données nous a permis de relever ces distorsions et de nous en servir comme une source d'information potentiellement significative. Dans cet exemple évoqué plus haut, certains participants ont largement surestimé la période pendant laquelle deux outils de feuilles de temps ont été utilisées en parallèle, ce qui illustre l'aspect pénible de cette période.

Tableau 2.7 Résumé des principes (Klein et Myers, 1999)

Principe	Description	Application
Principe fondamental du cercle herméneutique	– Alternier entre la considération des significations interdépendantes des parties et du tout	– Situer le discours des participants dans leur contexte plus large.
Principe de contextualisation	– Réflexion critique sur le contexte social et historique du contexte de recherche	– Prendre en compte le contexte social général, par exemple en lien avec l'intensification du travail et l'organisation du travail.
Principe d'interaction entre le chercheur et son sujet	– Réflexion critique sur comment les données ont été socialement construites à travers l'interaction entre le chercheur et les participants	– Reconnaître l'émergence des résultats au fil de la collecte de données (par exemple, la découverte du phénomène de paradoxe d'autonomie nous a amenées à retourner à la littérature pour mieux comprendre nos données et a influencé notre collecte de données; la présentation d'une matrice peut influencer l'interprétation des participants).
Principe d'abstraction et de généralisation	– Relier les résultats aux concepts généraux	– Relier nos résultats aux concepts mobilisés (paradoxe d'autonomie, sensemaking et affordances).
Principe de raisonnement dialogique	– Sensibilité aux contradictions possibles entre les préconceptions et les résultats	– Réviser nos préconceptions sur la base de nos résultats (par exemple, une des préconceptions qui n'a pas été révélée par nos données concerne la tension entre temps linéaire et cyclique en projets).
Principe de multiples interprétations	– Sensibilité aux différentes interprétations possibles des participants	– Reconnaître les interprétations et expériences multiples de nos participants, pourtant soumis à un même contexte.
Principe de suspicion	– Sensibilité aux biais et distorsions possibles dans les récits des participants	– Reconnaître les biais et distorsions possibles de nos participants (par exemple, certaines informations ne concordaient pas entre eux, comme la durée d'utilisation de l'outil, mais le recours à plusieurs sources de données nous a permis de relever ces distorsions et de nous en servir comme une source d'information significative).

2.8 Considérations éthiques

Parmi les considérations éthiques à prendre en compte dans le cadre de cette recherche, nous devons souligner le fait que nous avons occupé un rôle au sein de l'entreprise qui commercialise le logiciel implanté dans les groupes à l'étude. Ce rôle étroitement lié au terrain peut poser des enjeux de légitimité et de crédibilité pour cette recherche, auxquels nous avons pallié de plusieurs façons, notamment en ayant recours à un protocole de recherche (démarche structurée pour le recrutement des cas, la collecte de données et l'analyse de données) et en constituant une base de données liée aux cas (Yin, 2013). Le rôle dans l'entreprise étudiée est celui de chercheur et était clairement lié à l'étude de cas, et nous avons assisté à titre non participant à l'observation des rencontres, ce qui permet de faire une distinction claire entre notre identité de membre et de chercheur et de maintenir une certaine neutralité (Hayano, 1979). Finalement, cette recherche ne pose pas de conflit d'intérêts avec l'entreprise, contrairement à un sujet qui porterait sur les bénéfices ou la performance et qui aurait pu amener des doutes sur l'impartialité du chercheur. À ce sujet, notons que les données et les résultats réalisés dans cette recherche n'ont pas été consultés ou utilisés par l'entreprise qui commercialise le logiciel.

Du côté des avantages, ce rôle nous a offert un accès privilégié au terrain, ainsi qu'une perspective riche sur l'ensemble des enjeux en cours. Selon Riemer (1977), les avantages que sont l'accès au terrain, le rapport facilité auprès des personnes étudiées et la qualité d'interprétation dépassent largement les désavantages que sont le risque d'un engagement émotionnel trop grand qui viendrait nuire à l'objectivité du chercheur (l'objectivité du chercheur n'étant de toute façon pas garanti parce qu'il n'est pas impliqué dans son terrain) et la difficulté de répliquer la recherche. De plus, cette approche s'inscrit dans la perspective originale d'insider-outsider de Gioia et ses collègues qui permet d'optimiser l'accès à des données riches (Abdallah et Langley,

2011), sans pour autant compromettre leur impartialité et leur capacité à publier dans des revues de renom.

Finalement, le niveau de risque de cette recherche pour les participants a été faible, étant donné que le sujet n'était pas sensible et que la recherche ne s'adressait pas à des participants qui pourraient être considérés comme vulnérables. Le principal risque pour les participants concerne la confidentialité des données, c'est pourquoi celles-ci ont été protégées et anonymisées. Étant donné que cette recherche concerne un enjeu managérial et humain de premier plan au sein des organisations, les bénéfices de cette recherche excèdent ses risques. En effet, les participants ont été nombreux à demander à être tenus au courant de l'évolution et des résultats de cette recherche. Les bénéfices potentiels pour les participants incluent notamment une meilleure compréhension des tensions vécues et des stratégies mises en place pour y faire face.

Finalement, un certificat d'approbation éthique (disponible à l'annexe D) a été accordé pour cette recherche par les Comités d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM le 13 mai 2016 et a été valide tout au long de la phase de collecte de données.

CHAPITRE III

ARTICLE 1 —UNCOVERING TEMPORAL UNDERPINNINGS OF PROJECT MANAGEMENT STANDARDS

L'expérience moderne du temps implique une pression du temps grandissante, l'accélération et un sentiment de manque de temps. La gestion de projet, qui met à l'avant-plan la gestion du temps et de l'échéancier et le respect des échéances va de pair avec ces phénomènes. L'importance du temps en gestion de projet nous amène à explorer comment celui-ci est défini dans cette discipline, à partir de ses corpus de connaissances. Cet article propose donc de révéler comment le temps est conçu au sein de deux standards clés en gestion de projet, soit le Project Management Body of Knowledge (PMBOK) et le Standard for Portfolio Management, tous deux publiés par le Project Management Institute (PMI).

Dans cet article, nous présenterons une recension des écrits portant plus spécifiquement sur les critiques de la gestion de projet traditionnelle et de ses standards, pour ensuite présenter notre méthodologie qui repose sur l'analyse du contenu et les résultats de notre étude. Nous verrons que les deux standards étudiés évoquent une vision quantitative et objective du temps, et illustrent l'accélération et le manque de temps. Ainsi, nous soutenons que les standards en gestion de projet reflètent en même temps qu'ils contribuent à ces phénomènes. En illustrant comment le temps est conçu à travers des sources de connaissances importantes en gestion de

projet, cette étude enrichit notre compréhension de l'expérience temporelle moderne marquée par la pression du temps.

3.1 Abstract

The modern experience of time is one of increasing time pressure, acceleration and scarcity. Project management goes hand in hand with those phenomena, as time management and deadlines are put at the forefront of this discipline. The importance of time in project management invites inquiries into how it is defined. This article proposes to uncover the way time is conceived in two widely spread project management bodies of knowledge. Based on content analysis, this research shows that both standards draw on an objective conception of time and pinpoints temporal tensions implicit in the standards. This article reveals that project management standards reflect and at the same time contribute to temporal phenomena of acceleration and time scarcity. As such, by identifying how time is commonly conceived in important sources of knowledge on project management, it enriches our understanding of the temporal mechanisms underlying project management.

Keywords: Project management, project portfolio management, PMBOK, standards, time, tensions

3.2 Introduction

Time is critical for projects: having a limited timeframe is part of what defines them (Lundin and Söderholm, 1995). In fact, “for the temporary organization, [in opposition to permanent organization], time is always running out since it is finite

from the start” (Lundin and Söderholm, 1995, p. 439). This puts a great emphasis on time management as one of the three key components (time-budget-scope) of project management. But despite the importance of time in projects, temporary organization studies have largely neglected to put time and temporality at the forefront of their research (Bakker *et al.*, 2016).

Time and temporal issues can be approached in several ways in project studies. One facet that deserves attention is how time is conceptualized in the project management field. We propose to explore how time is considered in project management through two fundamental texts widely spread across project management practice: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)—Fifth Edition and The Standard for Portfolio Management—Third Edition (SPM). The importance of the PMBOK for the field of PM has been recognized and investigated in a few but important works, as the one of Hodgson and Cicmil (2007), but other standards published by the PMI, as the SPM, have remained understudied. Studying both standards is a way to take into account the project within its context, since the aim of portfolio management is to align projects with organizational strategy. The research questions guiding our inquiry were: How is time conceptualized in two key project management bodies of knowledge, and which tensions are implicit in these texts?

Body of knowledge standards play a crucial role in project management practice (Cicmil *et al.*, 2009; Shepherd and Atkinson, 2011; Svejvig and Andersen, 2015). Hodgson and Cicmil (2007) stressed that the PMBOK, published by the largest professional organization in PM, has a particularly influential position and is a key element of the naturalization of the project. In their words: “Where such standards take on an unassailable ‘reality’ and form the basis for widely accepted and implemented structures of management, their power effects become unmistakeable” (p. 432). Hence, we suggest that studying them allows us to understand temporal

mechanisms underlying the practice of project management and offers an entry point for practices.

Standards play a fundamental role in the creation of a discipline, establish rules and imply control even if their adoption is voluntary (Hodgson and Cicmil, 2007). More specifically, project management standards define the discipline's scope and areas in which practitioners are expected to show expert knowledge and set the certifications' parameters (Shepherd and Atkinson, 2011). Project management certification has exploded in the last 30 years and professionals are motivated by factors such as increasing knowledge and getting better at managing projects (Blomquist *et al.*, 2018). Certification represents a way to standardise knowledge and to gain recognition for professionals (Hällgren *et al.*, 2012). However, despite their importance, "there is surprisingly little critical review of the concept and application of standards in project management" (Crawford and Pollack, 2007, p. 87). Given their role, it appears essential to open the black box of these understudied texts and investigate them. This is what we intend to do by considering specifically the aspect of time.

As mentioned by Morris *et al.* (2000), a Body of Knowledge "reflects the ontology of the profession; the set of words, relationships and meanings that describe the philosophy of project management" (Morris *et al.*, 2000, p. 156). Standards are not external to practices, and paying attention to those texts is a way to uncover some of the assumptions taken for granted in project management. "Standards generate a strong element of global order in the modern world, such as would be impossible without them. (...) They are instruments of control" (Brunsson and Jacobsson, 2000, p. 1). These authors go further and argue that in order to "understand the modern world, we have to know a great deal more about standardization" (p. 2). We take their call seriously and propose that to understand and advance the field of project management, we have to know more about the standards that underlie its practice.

Furthermore, a crucial point to advance the field is to open research to the macro level and address the context around the project (Geraldi and Söderlund, 2018). Project management professional standards are global and their impact goes beyond the field of project management, hence studying them is a great starting point to advance the research on projects.

In what follows, we present some criticisms of the project management theory and standards, and then the multiple dimensions of time. After having addressed the methodology of our study, we present our findings. They show how both standards rely on an objective view of time, and that they display several temporal tensions. Finally, we highlight the way these two standards reflect our modern world, one that is governed by emergency and subject to acceleration, compression, scarcity of time, and tensions between heterogeneous temporalities (Lipovetsky and Charles, 2004).

3.3 Theoretical background

3.3.1 Criticisms of Project Management Theory and Standards

Mainstream project management theory relies on a rational and unbounded rationality (Cicmil and Hodgson, 2006), and the fact that the traditional project management literature is dominated by a rationalistic view has been reported by many researchers (e.g. Ivory *et al.*, 2006). Several researchers question the ontological foundation of the project, seen as a tool to achieve a goal, and propose perspectives that would instead see the project as a constructed entity (e.g. Hodgson and Cicmil, 2006). Another criticism regarding the ontology underlying traditional project management is the fact that it “tends to evacuate values and ethical considerations out of the situation [...] and is excessively instrumental, tending to see humans as simply a means to an end (the project goal)” (Linehan and Kavanagh, 2006, p. 54). As stated

by Lindgren and Packendorff, “the project work form is perceived as legitimate in itself, assured to be the best way to achieve personal and organization goals, notwithstanding what those goals are” (2006, p. 126). Indeed, PMI standards are all about project execution, either executing the projects right (project management) or executing the right projects aligned with organizational goals (portfolio management).

PMI is reputed to be the major global project management association and has achieved a significant market dominance (Hodgson, 2008). PMI’s project management certifications have increased at an astounding rate over the last decades, as well as its membership (Blomquist *et al.*, 2018). These certifications are not only a way to standardize knowledge, but are sought by practitioners to get recognition and legitimacy (Hällgren *et al.*, 2012). PMI’s certifications rely on its standards, which contribute to their spreading and hence, their influence. As it has been stated elsewhere, bodies of knowledge are central to the perception of the profession: “The PMBOK view of the discipline has become extremely pervasive, so much so that many people in many organisations do not see project management as the discipline of managing projects but as the discipline of delivering a project ‘on time, in budget, to scope’, leaving it to other disciplines to deal with the establishment of these targets” (Morris *et al.*, 2006, p. 717). These authors have questioned the value and validity of such standards, stressing some problems, such as the lack of research supporting it, the fact that its structure and content have remained the same over the years (despite the advance of research), and the promotion of a mechanistic model that emphasizes principles of job fragmentation and control that are not appropriate in all circumstances.

In this vein, another criticism of PMI standards is that the “PMI was very self-referential in drawing up the Guide [PMBOK]. There was an almost total lack of reference to any scholarship in the undertaking, which is strange in a document all

about knowledge” (Morris, 2013, p. 56). Morris then references the fact that the PMI “limited the upgrade to capturing the knowledge applied to project management by PMI members” (2013, p. 57). This also highlights the fact that PMI standards are guides made by practitioners, for practitioners. Shepherd and Atkinson (2011) have also highlighted the lack of theoretical foundations to project management bodies of knowledge. Yet, we contend that it is relevant to explore what these guidelines for practitioners embody, since the ideas on which they rest influence practitioners’ conceptions of what are “good” or “legitimate” project management practices.

The special issue of the *International Journal of Project Management* on the PMBOK in 1995 represents the first international discussion on the subject and put the emphasis on this standard, considered as the “most important document issued in the name of project management” (Curling, 1995, p. 69). However, not much attention has been paid to project management standards since then, despite their importance in the expansion and legitimation of project management discipline (Hodgson, 2002). Hodgson and Cicmil (2007) are a notable exception, having explored the creation and dissemination of the PMBOK standard, and drawing attention to the political and moral significance of its blackboxing of knowledge. Their focus was on the reification of standards and naturalization through embeddedness in everyday life. We add to their work by studying the detail of the texts per se, attending to the conception of time they carry. As stated by Lundin and Söderholm (1995): “project management thinking, as embodied in PMBOK, has had a profound effect on managerial thinking not only in the western world but also across the globe” (p. 452).

Despite these criticisms, we do not hold an absolute negative stance toward standards. Actually, we acknowledge that standards can provide guidance to professionals and help them to structure tasks, the same way that timelines have been considered as temporal boundary objects that make time negotiable for various groups of participants (Yakura, 2002). Thus, the main objective here is not to criticize these

standards, but to grasp the way they conceptualize time and the tensions they suggest. These standards are widely used in the project management training and practice; therefore, how they view time is relevant for us, since we can postulate that, as important building blocks of project management, they embody the way time is mainly conceptualized in traditional project management. As such, both standards represent relevant sites to access such representations of time. Comparing the PMBOK to the SPM provides a novel angle for analysis since it showcases potential tensions between levels (projects and portfolios). Since projects are embedded in a wider context, paying attention to other levels allows us to grasp potential tensions and conflicting temporal requirements (Dille and Söderlund, 2011, 2013; Dille *et al.*, 2018), which are then likely to be found in practice.

3.3.2 The multiple dimensions of time

Time is recognized as our first organizing tool (Whipp *et al.*, 2002) and is “considered one of several scarce resources, one to be measured and manipulated in the interest of organizational efficiency and effectiveness” (Bluedorn and Denhardt, 1988, p. 303). However, time is a complex topic. More than a decade ago, Bluedorn and Standifer (2006) stated that “Time has been one of the most challenging and elusive concepts in human thought, and it is only now beginning to receive the attention it deserves in organizational scholarship” (2006, p. 196). Since then, time has continued to receive the attention it deserves in organizational studies, as proved by the many reviews and studies putting it at the forefront. For example, Ancona *et al.* (2001) provided an examination of research on time and proposed a structure that encompasses conceptions of time, the mapping of activities to time, and actors relating to time. Heejin and Liebenau (1999) classified research according to the use of time as a dependent variable (focus on how organizational factors influence time

dimensions) or an independent variable (focus on the impact of time on organizational factors). For instance, time acts as a dependent variable in research aiming to understand what influences project duration, and as an independent variable in research aiming to understand the effect of project deadlines on people. However, seeing time as a mere variable does not do justice to its complexity. The idea of temporal structuring, in which actors produce temporal structures (calendars, timelines) that also contribute to shaping the temporal rhythm and practices (Orlikowski and Yates, 2002), represents a promising lens to study time in all its complexity.

Another prominent aspect of the conception of time is the distinction between subjective and objective time. It represents one of the basic time conception differences regarding the ontology of time. Objective and subjective realities are a “fundamental dichotomy underlying much of the social sciences in general, including perspectives on time” (Orlikowski and Yates, 2002, p. 685). A distinction is frequently made between objective and qualitative time, or clock time and social time. Objective time is “one that is unitary (subject to only one interpretation), linear (progressing steadily forward from past to present to future), and mechanical (containing discrete moments subject to precise measurement)” (Bluedorn and Denhardt, 1988, p. 302). As explained by these authors, this view of time has also been called clock time, chronological time, or even time, and has evolved historically. Such an objective view of time leads to time discipline as reported by Hassard, where “institutions segment activities into precise temporal units and condition us to an ‘organized’ time-consciousness [making] us subscribe to times which are external and specialized” (1991, p. 105). Clock time is reputed to have played a powerful role in Western societies (Urry, 2009), especially since the Industrial Revolution (Thompson, 1967). For Urry (2009), clock time “is an appropriate metaphor for ‘modern times’” (p. 185) and replaced kairological time, “the sense of time in which it is said that now is the time to do something irrespective of what any clock indicates”

(p. 184). He describes clock time as “The permeation of a discourse around the need for time to be saved, organized, monitored, regulated, and timetabled” (Urry, 2009, p. 186). Because projects have an end date, coordination and chronological pacing, which are based on the passage of clock or calendar time, are key to manage them (Jones and Lichtenstein, 2009).

As stated by Hernes *et al.* (2013), different conceptions of time have implications to understand how the past, present and future relate to each other. In their words, the classical objective view of clock time makes that:

[...] the past, present, and future are outside of each other, and they are also outside of human experience, serving only to define an independent fourth dimension upon which to locate spatio-temporal reality. This perspective reduces the problem of managing in time to a stop—start lurching from one fleeting now to the next in which experience is represented as a succession of immobile instants, rather like the still frames that constitute a movie (p. 3)

According to Lipovetsky (2004), modern time has implications, such as acceleration of time, instantaneity, scarcity of time, and the presence of tensions between heterogeneous temporalities. Similarly, Adam (2003) presents five temporal underpinnings of industrial modernity: the creation of time to human design, the commodification of time, the compression of time, the control of time and the colonization of time (Adam, 2003). The underlying common trend is that time is complex and has become the subject of much pressure and tensions. Time encompasses much more than the units we use to measure it. It is concerned with past, present and future, and includes elements such as duration and rhythm. The multiple dimensions of time can be grasped in Adam’s categorization presented and described in table 1. The many dimensions and their interrelations illustrate the richness of time and the potential to address it in different ways. Adam’s work

represents a unique contribution to the sociology of time, and we will rely on her dimensions afterward for our analysis and the presentation of our findings.

Table 3.1 Adam (2000) multi-dimensions of time

Category	Dimensions	Description
4 T's	Time frame	Years, seasons, months, weeks, days, hours, seconds
	Temporality	Time in things, events and processes in a unidirectional and irreversible way
	Tempo	Speed and intensity of action, processes of change and transformations
	Timing	Synchronization central to interactions
PPF	Past, present, future	Continuum in which everything is located
Rhythm	Duration	Continuum referring to the degree of expansion in time along the time frame or the past–present–future axis
	Instantaneity	
	Sequence	The way things and events follow each other, occur at the same time or are repeated to create a pattern or rhythm.
	Simultaneity	
	Repetition	
	Beginnings	Actions, events and processes, although embedded in an overall rhythmic continuum, have beginnings and ends. They have pauses and are marked by transitional periods.
	Ends	
	Pauses	
	Transitions	

Despite the importance of time in project management, time has mainly remained in the backstage of the research so far (Bakker *et al.*, 2016). Some exceptions include the work of Tryggestad *et al.* (2013), who illustrate multiple project temporalities and how a linear conception of project time can be disputable. Other authors have explored concepts as isochronism, temporal misfits and synchronization in inter-institutional projects (Dille and Söderlund, 2011, 2013; Dille *et al.*, 2018). Time is starting to gain the attention it deserves in project management research, even though much work remains to be done to attend to its complexity.

Despite a growing interest for the study of time in organizations, temporal aspects in standards have not been studied so far, yet given the place of these standards, they deserve to be addressed. In this paper, we pursue this inquiry by addressing how time is conceptualized in two widely spread project management professional standards, and which tensions are implicit in these texts. This textual analysis represents a first

step toward the study of practices, as it offers an entry point to grasp potential tensions and issues that might express themselves in practice.

3.4 Methods

3.4.1 Research framework

This research builds on discourse analysis, which aims to understand how particular phenomena are represented (Krippendorff, 2004). In Krippendorff's words, "discourse is defined as text above the level of sentences" (2004, p. 16). Discourses have a constitutive nature: "Texts as elements of social events (...) have causal effects—i.e. they bring about changes. Most immediately, texts can bring about changes in our knowledge (we can learn things from them), our beliefs, our attitudes, values and so forth" (Fairclough, 2003, p. 8). Fairclough goes further and mentions the long-term effects of texts, giving as an example how prolonged experience of advertising and other commercial texts contributes to shaping one's identity. The constitutive nature of discourse is an important aspect of standards, which are used in practice and contribute to constructing reality. Discourses are inscribed in these texts which both reflect practice and influence it at the same time. As such, they represent invaluable material for the critical analysis we will carry out.

3.4.2 Data analysis

The data consist of two books: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)—Fifth edition (590 pages), and The Standard for

Portfolio Management—Third Edition (202 pages), both published in 2013³ by the Project Management Institute. The entire books have been analyzed, excluding the appendices. Our main focus has been the PMBOK, since it represents the dominant standard underlying project management certifications, and the SPM allowed us to compare different views and grasp other levels and the articulation between them.

We conducted a content analysis (Krippendorff, 2004), “an unobtrusive technique that allows researchers to analyze relatively unstructured data in view of the meanings, symbolic qualities, and expressive contents they have and of the communicative roles they play in the lives of the data’s sources” (p. 44). Following Krippendorff’s content analysis framework and proposed steps, 1) we chose PMI’s standards as the body of text on which to perform analytical work; 2) the research question guiding the examination of text was how time was conceptualized and which tensions were present; 3) the context used to make sense of the data was the field of project management and more generally, the industrial society; and 4) the analytical construct used for operationalization was the multiple dimensions of time. Finally, we drew on inferences and evidence to answer the research question. We performed pragmatical (counting mentions related to time dimensions) and semantical content analysis (classifying texts according to their meaning), paying attention to time aspects and its characterization.

Adam’s (2000) basic structure of time’s multi-dimensionality (cf. table 1) guided our inquiry. The dimensions allowed us to grasp the complexity of time as a construct,

³ For decades, time had its own knowledge area in the PMBOK. In the sixth edition published in 2017, time management has been renamed schedule management. For this study, we decided to take the latest version in which time is being given a whole area. This structure has been present for decades (since the first version of the PMBOK in 1996), and is more relevant to reflect on a field given the influence it had, than studying a version that is relatively new, although we encourage further studies and comparison taking the new version.

and provided us with an initial structure to compare both standards. The dimensions cover temporality, PPF (past-present-future), and rhythm. Using these dimensions, we used qualitative analysis software (NVivo) for coding. Tensions, time representation and other codes that emerged and were not part of Adam's categories have been added through the analysis.

Following Smith and Lewis (2011), we use the term tension to depict oppositions that can take many forms, such as paradoxes — “contradictory yet interrelated elements (dualities) that exist simultaneously and persist over time” (p. 387), dilemmas — “competing choices, each with advantages and disadvantages (p. 387), and dialectics — “contradictory elements (thesis and antithesis) resolved through integration (synthesis), which, over time, will confront new opposition” (p. 387). Linguistic cues can be used to identify oppositions, and Engeström and Sannino (2011) proposed a methodological framework for the identification and analysis of different types of discursive manifestations of contradictions. Examples of cues to which we have paid attention are the ones evoking oppositions, such as “while...unlike...”, “in contrast”, “versus”, etc. As mentioned by Engeström and Sannino (2011), some cues may not be related to a contradiction, and the opposite may hold true, so we carefully looked out for manifestations of oppositions less obvious than the use of those linguistic cues. Finally, since the project is embedded in a wider context, which could lead to potential tensions, we coded the different levels that were mentioned in the standards (as individuals, organization, and so on), and we paid attention to how they displayed temporal dimensions.

3.4.3 Context of the standards

“The nature of text demands that content analysts draw specific inferences from a body of texts to their chosen context” (Krippendorff, 2004, p. 24). As explained by Krippendorff, content analysis pays great interest to context, as it aims to understand what texts “mean to people, what they enable or prevent, and what the information conveyed by them does” (p. XVIII). In his view, content emerges in the process of analyzing a text relative to a specific context. Hence, it is important to devote some space to the context in which the texts studied are situated, that is, where they come from and how they are defined.

The PMBOK and The Standard for Portfolio Management are edited by the Project Management Institute (PMI), which defines itself as “the world’s leading not-for-profit professional membership association for the project, program and portfolio management profession” (PMI, 2015). There are over 4 million copies of the PMBOK in circulation and it is the “project management’s enduring global standard” (PMI, 2013a, p. 8). As stated on the PMI website, their ambition is high: “by ensuring that your project management knowledge and frameworks are up-to-date, PMI’s global standards are the foundation of the profession” (we underline). Here is how the PMI defines a standard:

A standard is a document, established by consensus and approved by a recognized body, which provides for common and repeated use, rules, guidelines or characteristics for activities or their results, aimed at the achievement of the optimum degree of order in a given context. Developed under a process based on the concepts of consensus, openness, due process, and balance, PMI standards provide guidelines for achieving specific project, program and portfolio management results. (PMI, 2015)

The PMI insists that its standards are up-to-date and reflect, “continually evolving knowledge”. The PMI standards are updated and improved by a large number of volunteers, mainly project management practitioners (including very few academics).

The fact that these standards represent guides for practitioners and should not be blindly followed is clearly stated in the notice: “Anyone using this document should rely on his or her own independent judgment or, as appropriate, seek the advice of a competent professional in determining the exercise of reasonable care in any given circumstances.” It is also stated that good practice “does not mean that the knowledge described should always be applied uniformly to all projects; the organization and/or project management team is responsible for determining what is appropriate for any given project” (PMBOK, p. 2). The SPM operates the same way: “As a foundational reference, this standard is neither intended to be comprehensive nor all-inclusive. This standard is a guide rather than a methodology. One can use different methodologies and tools to implement the processes described herein” (SPM, p. 2.). As illustrated here, the objective of the standards is to be a reference for the practitioners, not to impose only one true way to achieve a goal.

The practices included in the standards are contingent on the situation, as explained by Duncan, who has been a member of the Project Management Institute Standards Committee and the PMI Director of Standards:

“Generally accepted” means that the practices described are applicable to most projects most of the time, and that there is widespread consensus about their value and usefulness. “Generally accepted” does not mean that these practices are or should be applied uniformly on all projects; the project-management team is always responsible for determining what is appropriate for any given project. (Duncan, 1995, p. 90)

However, as we saw earlier, standards represent what practitioners are expected to know about the discipline, and the reliance of certifications on them give legitimacy

to those texts as a source of knowledge. We can thus see the importance that these texts can have on shaping the conception practitioners have of their discipline.

3.5 Time conception and tensions in the standards

3.5.1 An objective conception of time

PMI standards rely on an objective ontological perspective. They display an objective conception of time: linear and subject to precise measurements. Table 2 details the many representations of objective time in the two standards. As we can see, there is no shortage of examples around objective time in these standards. Objective mentions of time are manifold, expressed by objects that represent time as calendars and schedules, units of measure as hours, days and weeks, the assumption that we can manage and control time that is implicit in control processes, and visual representation of schedule and progress. The subjective aspect of time only occurs outside of the standards, when change in the environment (which evokes event time) forces the portfolio to adapt accordingly. However, this subjective time experience does not take place within the project or portfolio management, as their role is to align with the actual organizational strategy in a rational way.

Table 3.2 Examples of objective time representations

Standard	Objective time representations
PMBOK	– “The Project Time Management processes and their associated tools and techniques are documented in the schedule management plan.” (PMBOK, p. 142) – “A project manager who is leading a virtual team needs to accommodate differences in the culture, working hours, time zones, local conditions, and languages.” (PMBOK, p. 38) – “Parametric estimating is an estimating technique in which an algorithm is used to calculate cost or duration based on historical data and project parameters. Parametric estimating uses a statistical relationship between historical data and other variables (e.g., square footage in construction) to calculate an estimate for activity parameters, such as cost, budget, and duration.” (PMBOK, p. 170) – “Examples of resource optimization techniques that can be used to adjust the schedule model due to demand and supply of resources include, but are not limited to: Resource leveling. A technique in which start and finish dates are adjusted based on resource constraints with the goal of balancing demand for resources with the available supply. (...) Resource Smoothing. A technique that adjusts the activities of a schedule model such that the requirements for resources on the project do not exceed certain predefined resource limits.” (PMBOK, p. 179)
Standard for Portfolio Management	– “[Portfolio managers] also ensure that timetables for portfolio management processes are maintained and followed (...)” (SPM, p. 14) – “The qualitative analysis, dependency analysis, review of resource schedules, and making changes to improve capacity becomes quantitative when working with the number of full-time equivalents (FTEs) required and when determining how many hours need to be allocated for each component, etc.” (SPM, p. 95) – “The net value considers the expected gross benefits or value minus the required investment of time and resources.” (SPM, p. 96) – “Simple burn-down or burn-up charts showing the delivery of a component compared to the portfolio’s budget or time is a simple representation of progress. A common representation includes visual indicators, such as the traffic light colors (red, yellow, green, and sometimes blue to indicate completed portfolio components), which signify levels of portfolio component performance.” (SPM, p. 98)

Both PMI standards evoke this objective concept of time. There is only one way to grasp time in the standards, which is to rely on clock time. There is also an objective way to measure it. The linearity is especially noticeable in the PMBOK, where the progressive elaboration of the project is made clear until the project reaches its completion. The mechanical aspect is illustrated by the way time is conceived

through its measurement of progress and in units of measure. The mechanical aspect is also present in the SPM, and “examples of the quantitative measures include: [...] Percentage by which cycle times are reduced due to the portfolio” (SPM, p. 85). Another example of an evident objective ontology is found in the performance measures and targets. Furthermore, both standards are relying on frequent reviews, and control processes are central for them.

PMI standards rely on calendars, timelines, and time measures (hours, days, weeks, etc.). For example: “A resource calendar is a calendar that identifies the working days and shifts on which each specific resource is available. Information on which resources (such as human resources, equipment, and material) are potentially available during a planned activity period, is used for estimating resource utilization” (PMBOK, p. 163). Time is subjected to calculations:

“Activity durations can be quantitatively determined by multiplying the quantity of work to be performed by labor hours per unit of work. For example, activity duration on a design project is estimated by the number of drawings multiplied by the number of labor hours per drawing, or on a cable installation, the meters of cable multiplied by the number of labor hours per meter. For example, if the assigned resource is capable of installing 25 meters of cable per hour, the duration required to install 1,000 meters is 40 hours. (1,000 meters divided by 25 meters per hour).” (PMBOK, p. 170)

The way the PMBOK segments activities in more manageable parts is the perfect representation of objective time. The project time management processes expose how specific activities that produce project deliverables are identified, documented, estimated, quantified (durations) and sequenced in order to provide the project schedule, which will then be monitored against the schedule baseline. This time discipline implies that we have control over time (which is disputable, but is not the object of this paper). The PMBOK knowledge area dedicated to time management exposes the processes implemented to manage time: plan schedule management, define activities, sequence activities, estimate activity resources, estimate activity

durations, develop schedule and control schedule. Indeed, we have no power over the way time unfolds, and these processes are about managing the activities required (plan, sequence, estimate resources and durations, and control to see if all goes as planned), as illustrated by this quote:

Project management software, such as a scheduling software tool, has the capability to help plan, organize, and manage resource pools and develop resource estimates. Depending on the sophistication of the software, resource breakdown structures, resource availability, resource rates, and various resource calendars can be defined to assist in optimizing resource utilization. (PMBOK, p. 164)

Time is more explicit in the PMBOK than in the SPM. For instance, there are 443 occurrences for the word “time” in the PMBOK, compared to 85 in the SPM (and most of the occurrences in the latter concern expressions such as “most of the time” and “timelines”, or are related to project management). Of course, the PMBOK is about managing activities, and therefore a great focus is placed on time management, which constitutes one of the ten knowledge areas. Hence, focus is on planning, sequencing, and controlling.

Table 3 highlights a comparison of the PMBOK and the SPM regarding their focus, views on success, time conceptions and representations. This table does not include all extracts related to the topics analyzed, since there is a lot of redundancy throughout the standards. For example, the update of the knowledge base is repeated for a large number of processes, but there is no need to list all the mentions, since the goal is to assess the view, not to count the number of occurrences.

Table 3.3 Comparison of PMBOK and Standard for Portfolio Management

	PMBOK	Standard for Portfolio Management
Focus	– Deliver project activities in order to meet scope-time-budget – Time management	– Alignment of projects with strategy – Timing
Success	– “product and project quality, timeliness, budget compliance, and degree of customer satisfaction” (PMBOK, p. 8; SPM, p. 6)	– “aggregate investment performance and benefit realization of the portfolio” (PMBOK, p. 8; SPM, p. 6)
Occurrences of “time”	– 443	– 85
Time Conception	– Linear	– Cyclic
Time Representation	– As a criterion for project success – As a constraint – As a resource to be managed	– As a resource – As an investment – As a component performance – As an objective

3.5.2 Time as a resource and success criteria

Both standards view time as a resource. It is a resource to be managed, in the case of the PMBOK: “Depending on the sophistication of the software, resource breakdown structures, resource availability, resource rates, and various resource calendars can be defined to assist in optimizing resource utilization” (PMBOK, p. 164) and an investment, in the case of the SPM: “Portfolio management is a set of interrelated, strategic organizational management processes that facilitate informed and objective decision-making regarding investments of time, money, and other resources (...)” (SPM, p. 137). It is also a constraint to be managed against other constraints, such as scope, cost and quality, in the PMBOK: “The project manager manages the constraints (scope, schedule, cost, quality, etc.) of the individual projects (PMBOK, p. 12). Time is linked to success (for the project):

Since projects are temporary in nature, the success of the project should be measured in terms of completing the project within the constraints of scope, time, cost, quality, resources, and risk as approved between the project managers and senior management. (PMBOK, p. 35)

Time also represents a component performance for the portfolio: 'Portfolio reports include reports of aggregate portfolio component performance (time, cost, and scope), progress against plans, updated forecasts of expected value to be delivered, and variance reports.' (SPM, p. 98). Finally, time represents an objective for the portfolio: 'Impact (ratio scale) on an objective (e.g., cost, time, scope, or quality)' (SPM, p. 126).

Project success is defined in both standards by timeliness, which means: 'Done or occurring at a favourable or useful time; opportune' (Oxford Dictionaries). What is interesting with this definition is that it does not focus solely on finishing or delivering at a scheduled (chronological) time, which is more the case in the PMBOK. Timeliness implies the idea of an opportune (kairological) time. Project management success, with its constraint of time, however, is more concerned with meeting the schedule, without the notion of an opportune time or timing. Delivering at the opportune time seems to be more present in the portfolio management scope: 'The portfolio roadmap provides the organizational strategy "to-be" vision for the portfolio that will guide the portfolio optimization, including the dependencies, timing, and sequencing of portfolio components' (SPM, p. 73). This extract also implies that portfolio management has a role in sequencing projects.

3.5.3 Past-present-future

The past-present-future continuum is another key dimension of time, and table 4 presents how both standards refer to this. Both standards have a similar view on past and present, but not on future and on the way they are interrelated. The knowledge bases, lessons learned and historical information illustrate how the past is handled by relying on an explicit codification, in order to gather information that could be useful to predict future projects. Projects do not really take past experience into account (other than with codified lessons learned), and they do not consider the future outside of their own goal. The only way future is handled by the PMBOK is through project planning and forecasting. Present is seen in both standards as a specific moment in time for which there is data regarding progress and performance, and for the SPM, it represents a view of selected components and reflects the organizational strategy and objectives.

Table 3.4 Past-present-future mentions

	PMBOK	Standard for Portfolio Management
PPF (past-present-future)	– Past: ‘Lessons learned knowledge base containing historical information regarding activity lists used by previous similar projects’ (PMBOK, p. 151) – Present: ‘a point in time when the status of the project is recorded, which is sometimes also called the as-of date or status date (PMBOK, p. 184) – Present: “Work performance data refers to information about project progress such as which activities have started, their progress (e.g., actual duration, remaining duration, and physical percent complete), and which activities have finished.” (PMBOK, p. 187) – PPF: ‘Schedule forecasts are estimates or predictions of conditions and events in the project’s future based on information and knowledge available at the time of the forecast. Forecasts are updated and reissued based on work performance information provided as the project is executed. The information is based on the project’s past performance and expected future performance, and includes earned value performance indicators that could impact the project in the future.’ (PMBOK, p. 190)	– Past: “The process assets also include the portfolio—related knowledge bases, such as lessons learned and historical information. (SPM, p. 37) – Present: At any given moment, a portfolio represents a view of its selected portfolio components and reflects the organizational strategy and objectives; even when specific projects or programs within the portfolio are not necessarily interdependent or have related objectives. (SPM, p. 3) – Past-present: ‘The value measurement framework is continuously improved by lessons learned through execution.’ (SPM, p. 97) – ‘Past-future: The plan includes procedures on ways to increase performance levels when performance decreases and procedures for capturing lessons learned for future use.’ (SPM, p. 91) – PPF: ‘A portfolio exists to achieve one or more organizational strategies and objectives and may consist of a set of past, current, and planned or future portfolio components.’ (SPM, p. 3)

This view of past-present-future goes hand-in-hand with a linear conception of time, in which time flows from past, to present and then to future in an irreversible way, especially in the case of the PMBOK. More iterations and interrelations between past,

present and future can be found in the SPM, depicting a contrast between the standards. It is logical, since project management aims toward the proper management of a single project, and portfolio management handles many projects and aims toward aligning them with the organization's strategy. However, no project is an island (Engwall, 2003), and the temporal isolation suggested in the PMBOK should be challenged, especially since practitioners are expected to apply these guidelines in practice.

3.5.4 Acceleration, instantaneity and scarcity of time

Some methods are suggestive of acceleration, such as the 'schedule compression techniques [that] are used to shorten the schedule duration without reducing the project scope, in order to meet schedule constraints, imposed dates, or other schedule objectives' (PMBOK, p. 181). This method illustrates quite well the objective of doing more in less time.

Instantaneity is also present in the standards: 'Some PMIS [Project Management Information System] include real-time dashboards that have automated alert systems, which can warn the decision makers or portfolio managers about impending risks, issues, and market dynamics, etc., as soon as the triggering event occurs' (SPM, p. 117). The dynamic environment in which rapid changes occur is acknowledged, and calls for immediate action.

The feeling of increased scarcity of time is perceptible in the standards, but implicitly in the idea of scarce human resources. Instead of acknowledging the lack of time by individuals, standards are situated on the other side and highlight the 'competition for scarce resources' (PMBOK, p. 259), which is also a 'source of conflict' in a project environment (PMBOK, p. 282). For its part, the portfolio contains attributes of

projects as the consumption of scarce resources (human, financial, or material) (SPM, p. 86).

3.5.5 Temporal tensions in the standards

Table 5 illustrates some temporal tensions that are perceptible in the PMBOK and/or the SPM. As pinpointed above, the SPM implies a cyclic view of time, since it relies on repeated processes based on organizational cycles. For example, it is stated, 'During a typical organization cycle, the portfolio manager monitors, evaluates, and validates portfolio components (...)' (SPM, p. 21). Portfolio management is conceived as a recurring process, which departs from the linear view of the project. The fact that the SPM relies on cyclical work processes based on the organization's processes evokes a different temporal pattern than that of projects.

Another tension present is between flexibility and control. Control is at the foreground of the PMBOK. After all, project management is about managing the work required to achieve a specified goal, and as such, control processes play a large role in assessing whether or not the work is going as planned. 'Control Schedule is the process of monitoring the status of project activities to update project progress and manage changes to the schedule baseline to achieve the plan. The key benefit of this process is that it provides the means to recognize deviation from the plan and take corrective and preventive actions and thus minimize risk' (PMBOK, p. 185). However, there seems to be more flexibility in the SPM. For example, it is stated that the 'structure and function of the portfolio management office may vary with the needs of the organization' (SPM, p. 18). The interesting thing with the tension between flexibility and control is that project management is used to cope with the

unique nature of work, and that the predominance of control of this work can be seen as counter-intuitive.

There are tensions that concern different ways of focusing, such as short-long term and predictive-adaptive. For example, portfolio management 'is to balance stakeholder interests, both short-term and long-term, while staying aligned with the organizational strategy and objectives and considering resource constraints' (SPM, p. 26). There is also a different focus between project and portfolio, since 'Portfolios [...] have the potential to be longer term with new projects rotating into the portfolios or programs, unlike projects that have a defined beginning and end' (SPM, p. 3). As such, short-term and long-term focus have to be balanced against stakeholder interests and between project and portfolio horizon.

There are also tensions in the nature of the activities, such as temporary-permanent, unicity-repetition, and beginnings and ends. Projects are temporary by nature, unlike portfolio management: '[...] portfolio management is a continuous process (unlike project or program management, which have a scheduled start and end) [...]' (SPM, p. 25) and the organization: 'unlike the ongoing nature of operations, projects are temporary endeavors' (PMBOK, p. 13). Projects are time bound, and a 'project boundary is defined as the point in time at which the start or completion of the project or a project phase is authorized' (SPM, p. 54). Portfolio management and the organization involve repetition, while a project is deemed to be unique:

'An ongoing work effort is generally a repetitive process that follows an organization's existing procedures. In contrast, because of the unique nature of projects, there may be uncertainties or differences in the products, services, or results that the project creates. Project activities can be new to members of a project team, which may necessitate more dedicated planning than other routine work.' (PMBOK, p. 34)

Changes in the portfolio may influence the beginnings and ends of projects, which implies tensions between the portfolio and the projects, as well as between projects.

Finally, there are tensions between constraints involved, since time and other factors are interrelated, as stated in this extract:

The relationship between these factors is such that if any one factor changes, at least one other factor is likely to be affected. For example, if the schedule is shortened, often the budget needs to be increased to add additional resources to complete the same amount of work in less time. If a budget increase is not possible, the scope or quality may be reduced to deliver a product in less time for the same budget” (PMBOK, p. 6; SPM, p. 12).

As we can see, time is seen as a constraint (amongst other things) that has to be balanced against other constraints.

Table 3.5 Temporal tensions

Tensions	Excerpts
Cyclic-Linear	– “External requirements (such as fiscal reporting) or internal requirements (such as quarterly budget revisions) may drive these organizational processes as well as portfolio management processes. While portfolio management is a continuous process (unlike project or program management, which have a scheduled start and end), certain activities may follow a recurring timeframe, such as annually or as determined by the organization. The purpose is to integrate portfolio management process activities in those other organization processes. For example, selection and authorization of portfolio components can be part of the annual planning or strategic review with quarterly, monthly, and/or weekly updates. Performance monitoring of the portfolio is usually continuous” (SPM, p. 25).
Flexibility-Control	– “On any network path, the schedule flexibility is measured by the amount of time that a schedule activity can be delayed or extended from its early start date without delaying the project finish date or violating a schedule constraint, and is termed ‘total float.’ (PMBOK, p. 177) – ‘Control Schedule, as a component of the Perform Integrated Change Control process, is concerned with: Determining the current status of the project schedule, Influencing the factors that create schedule changes, Determining if the project schedule has changed, and Managing the actual changes as they occur.’ (PMBOK, p. 186)
Short-Long	– ‘The portfolio manager should also review the portfolio for balance (short-

Tensions	Excerpts
Term	term versus long-term risk versus return)' (SPM, p. 22) – 'Input to the portfolio alignment decision-making process includes, but is not limited to, the organization vision, implementation strategy, resource capacity, and short—and long-term organization plans.' (SPM, p. 26) – 'Portfolio optimization evaluates trade-offs of portfolio objectives, such as the management of risk and return, balancing short-term goals against long-term goals, and balancing project types to align with the organizational strategy and objectives.' (SPM, p. 71)
Predictive-Adaptive	– 'Project life cycles can range along a continuum from predictive or plan-driven approaches at one end to adaptive or change-driven approaches at the other.' (PMBOK, p. 38)
Temporary-Permanent	– 'Unlike the ongoing nature of operations, projects are temporary endeavors.' (PMBOK, p. 13)
Unicity-Repetition	– 'An ongoing work effort is generally a repetitive process that follows an organization's existing procedures. In contrast, because of the unique nature of projects, there may be uncertainties or differences in the products, services, or results that the project creates. Project activities can be new to members of a project team, which may necessitate more dedicated planning than other routine work.' (PMBOK, p. 34) – 'Operations are ongoing endeavors that produce repetitive outputs, with resources assigned to do basically the same set of tasks according to the standards institutionalized in a product life cycle.' (PMBOK, p. 13)
Beginnings-Ends	– 'Change control may also include starting, stopping, and delaying portfolio components as resources are reprioritized to other portfolio components.' (SPM, p. 63)
Constraints	– 'In order for a project to be successful, the project team should: (...) balance the competing constraints of scope, schedule, budget, quality, resources, and risk to produce the specified product, service, or result.' (PMBOK, p. 47) – 'Adjustments to activity durations (if more resources or less scope can be arranged), logical relationships (if the relationships were discretionary to begin with), leads and lags, or other schedule constraints may be necessary to produce network paths with a zero or positive total float.' (PMBOK, p. 177) – All portfolio components of a portfolio should exhibit certain common features as share and compete for organizational resources.' (SPM, p. 5)

Moreover, our analysis of the standards allowed us to grasp how the different levels (that of the individual, the project, the portfolio and the organization) evoke different conceptions of time, opening a door to possible tensions between them. As seen in table 6, individuals are not put at the forefront of the PMI standards, and the only way they are mentioned in relation to time is with regard to their availability (e.g. resource

calendars). Individuals are mainly conceptualized as resources to achieve a goal (the project objective). Since the standards show the project and portfolio management point of view, no conception of time concerning the individual is present. They exist only in line with the project, as shown in this extract: "The staffing management plan is a component of the human resource management plan that describes when and how project team members will be acquired and how long they will be needed" (PMBOK, p. 265). This highlights the fact that in the standards, time for the individual is driven by the project. But in reality, project time is not the only time to which the individual has to align, and this suggests a temporal tension residing in organizations that manage projects.

The presence of different levels produces tensions that have impacts for practitioners. Standards are symptomatic of these potential tensions. For example, there seem to be similarities between portfolio and organization levels as to the cyclical conception of time. However, a project operates in a different manner and adheres to a linear conception of time as demonstrated earlier. Deadlines are not a priority of the portfolio and organization (except for time to market), and these latter are more preoccupied with timing and organizational cycles. Future is their main focus, as they are interested in the strategy, whether short, medium or long-term. This is another difference with projects, for which the only future envisioned is the forecasting and planning of project activities.

Table 3.6 Comparison of levels (from both standards)

	Individual	Project	Portfolio	Organization
Time focus	Availability of resources as a constraint	Timeliness (success criteria) Balancing time with other constraints Duration	Performance of component, high-level timelines, timeliness of processes Coordination/optimization	Time to market
Time conception	--	Linear	Cyclic	Cyclic
PPF (past-present-future)	--	Past (lessons learned) Present (execution of current projects) Future (planning and forecasting of projects)	Past (lessons learned) Present (current projects) Future (alignment with the organization's strategy)	Future (strategy)
Time horizon (short or long-term)	--	Short-term	Short-, medium-, or long-term depending on organizational strategy	"Depending on the organization, business value scope can be short-, medium-, or long-term" (PMBOK, p. 15)
Rhythm	--	Beginnings Ends Progressive Iterative Acceleration	Ongoing Progressive Iterative Interruption (of projects) Delays	Ongoing

In summary, tensions related to time are manifold in the standards and encompass many dimensions of time. One could be surprised to discover so many tensions present in standardized texts; as such, they reveal the potential for the study of tensions in project management. Since we can find so many tensions even in these texts, we can postulate that tensions experienced in practice are likely to be even more intense. In this sense, our analysis offers an entry point for the study of tensions in project management practice.

3.6 Discussion

“The experience of modernization is an experience of acceleration”, writes sociologist and philosopher Hartmut (Rosa, 2013, p. 21). Most people in Western societies can relate to the feeling of time scarcity and acceleration. With industrialization, time became commodified, and when time is money, faster is better (Adam, 2006). Root causes of this situation of social acceleration are manifold. According to Rosa, there are three driving forces behind this social acceleration: the economic force (related to capitalism), the cultural force (linked to the dominant cultural ideals of modernity), and the structural force (driven by functional differentiation and increased complexity) (Rosa, 2009). Project management is a site where these phenomena play out in quite explicit ways, as projects are undertaken to do more with less and operate with the idea of optimizing resource utilization. We argue that project management standards represent an expression of the social acceleration that we are experiencing. For example, the SPM proposes frequent and rapid changes to align the components with strategy. Project management has been implemented to cope with acceleration and global competition. But acceleration has not ceased and seems endless. “Speed is valorized as an unquestioned and unquestionable goal. Naturalized as common sense, it overshadows other considerations” (Adam, 2006, p. 124). As such, project management standards seem to be aligned with a world in complete acceleration.

In addition, the standards are representative of other temporal phenomena than that of acceleration. For example, we uncovered the “reign of emergency” (Lipovetsky and Charles, 2004) through real-time actions that are required, and scarcity of time through scarce human resources. As we can see, standards are reflecting larger social trends, which then certainly have an influence on practices that should be explored further in future research.

We illustrated how project management standards conceive time as objective and exemplify clock time. This discourse treats time as a resource and evacuates other temporalities, and many authors warn us against the supremacy of that view. As mentioned by Adam (2006), "Time can be tracked through systems of time measurement and later transformed from a process of nature into clock time, a time to human design that is abstracted from context and content" (Adam, 2006, p. 119). For her, clock time pervasiveness occurs in a context where we borrow from the future to benefit the present, and this view is no longer suitable. The standards contribute to making time external, precise and measurable, contributing to commodification of time and allowing time discipline.

The PM standards illustrate the dissociation of time from events, a consequence of clock time and clocks that synchronize activities within organizations (Clark, 1985). By relying only on objective time, the standards leave out the subjective side of time. The fact that "existing approaches to the 'time dimension' rely totally on clocktime" is what Clark (1985) calls the central "time problem" for organizational sociology: "the challenge facing organization sociology is therefore to incorporate a notion of the plurality of time-reckoning systems which are embedded in the social constructs of organization members and in their individual biographies" (Clark, 1985, p. 36). However, the subjective side of time is hard to integrate in a format such as professional standards, especially as they have a particularly irreconcilable objective ontology.

We also noted inconsistent temporal rhythms, which have been discussed by Bluedorn and Denhardt (1988). For them, an objective concept of time "fails to allow for the possibility that event-based or cyclical work processes may establish temporal rhythms inconsistent with the objective notion of time nor does it allow for variations in temporal rhythms among various classes or groups within organizations" (1988, p. 304). Another way to describe it could be to rely on Zerubavel's concept (1981) of

temporal symmetry (individuals subscribing to one pattern of temporal conditions) and asymmetry (individuals subscribing to different patterns of temporal conditions, and as such needing coordination). The temporal asymmetry in the standards lies in the interface between the project and the portfolio. Portfolio management processes try to align their rhythm with the organization. However, the project has a totally different rhythm. According to Zerubavel (1981), planning and scheduling are strategies to reach “temporal complementarity among temporally asymmetric worlds” (p. 60). Since these strategies are in the foreground of the PMI standards, they may be the solution on which project management relies to overcome temporal asymmetry in the organization.

The fact that the project management success is based on the ability to meet deadlines implies in a certain way that time is something over which practitioners have control. This is an underlying promise of project management, and “proper” project management (as one following the guidance of standards) is expected to lead to meeting deadlines. We should question such promises; especially since time remains such an essential issue in project management.

The way the standards use the past to predict the future is revealing. The past is mobilized before the execution of the project, and then actual performance allows for changes in the plan. For the portfolio, lessons learned allow for continuous improvement. Temporal reflection appears to lie outside of the standards in the organizational strategy, and projects are temporally isolated. Temporal work concerns practices such as reimagining the future, rethinking the past and reconsidering present concerns (Kaplan and Orlikowski, 2013). But the standards display a different kind of temporal work: using the past to predict the future and control the present. This should be explored further in practice to uncover how temporal work unfolds in projects.

Synchronization can be a challenge in a project context, as seen in Dille *et al.* (2018). Maybe we should not be surprised to have uncovered many tensions in the standards, especially between levels. However, this is an illuminative finding, for how can we expect projects, portfolios and organizations to be perfectly synchronized if even the “objective” standards underlying project management practice are not in sync?

3.7 Conclusion and future research

This paper has highlighted a number of elements: the objective view of time in the standards, differences and tensions between project and portfolio management regarding temporal elements, and the way these standards reflect our modern world. All these findings are likely to be present in the project management practice as well, and this analysis can orient empirical investigations of these temporal conceptions and tensions in the reality of projects and organizations. Discourses are performative, and how we “talk” of project management informs its practice (Hodgson and Cicmil, 2007). Our work provides solid ground for studying temporal phenomena such as clock time supremacy, acceleration, instantaneity, and scarcity of time in project management practice.

This article also identified temporal tensions that should be studied in practice. Since “conflicting temporalities create a context for agency”, we encourage future inquiries into temporal institutional work, defined as the “purposive actions by which actors construct, navigate, and capitalize on timing norms in their attempts to change institutions” (Granqvist and Gustafsson, 2016, p. 1012). We argue that our work provides ground for such an inquiry, since it uncovers institutional norms and potential conflicting temporalities. The next step will be to delve into practice to uncover how these discourses are interpreted and engaged by actors. We thus add our

voice to that of Clegg *et al.* (2018) to adopt practice-based approaches to study project and project portfolio management, and encourage researchers to follow this call. Our work hence makes a contribution by highlighting a number of phenomena and tensions that could be explored further.

The standards are presented as having an objective position, one that does not consider the subjective reality of time and the fact that time is also considered as a social construct. The point is not that the PMI standards should include all the subjective elements of temporal experiences. These standards aim to be processes that guide project management practice and could hardly encompass all the subjective temporal subtleties and varieties of projects. But these standards influence our way of seeing the world, and we must acknowledge the impact they have on practice. In project management practice, time is seen as manageable and people as resources (a word widely used, maybe inadequately, after all, to speak of human beings) to attain a goal. Maybe we should stop pretending that we have any power over time, and, at the very least, reflection around this fundamental topic could be of help for practitioners.

In 2017, the PMI published the sixth edition of the PMBOK and one of the major changes concerned the Time Management Knowledge Area that became Schedule Management. Is this a realization that, unlike what project management mainstream literature implies, we can't manage time? Even if this change is new, and that it is unlikely that it has influenced practices yet, the evolution of the standards and its conception of time could be further explored, such as the way they are used and reified in practice.

This work also offers insights for professional associations that could inform future versions of standards. After all, it is critical for them to maintain the relevance of certifications (Blomquist *et al.*, 2018), and those are based largely on standards. This

would contribute to one of the biggest challenges of the project management field, which is to integrate research and practice (Söderlund and Maylor, 2012), or in other words: make research relevant to practice, allowing for an impact on it. In addition, another contribution of this study for practitioners is to help them better understand the challenges they may experience by pinpointing temporal tensions underlying project management practice.

PMI is recognized as the leading project management association and its standards are widespread (Blomquist *et al.*, 2018), but there are other PM association publishing standards that should be studied as well. We decided to focus on PMI's standards to center on this specific vision of conceiving time in an especially objective way. However, other standards such as PRINCE2 and International Project Management Association (IPMA)'s Project Excellence Baseline (PEB) could provide different conceptions of time and allow the uncovering of different temporal tensions. For example, we find in the IPMA's PEB the following project values: flexibility, continuous improvement, scalability and sustainability (IPMA, 2016). In a similar way, we find among the seven principles of PRINCE2 "continued business justification", "learn from experience", "manage by stage" and "exception" (PRINCE2, 2016), which seem to imply a bigger temporal scope than what we observed in the PMI standards. As these other standards are increasingly adopted as well (Hällgren *et al.*, 2012), they offer other similar empirical settings to explore.

Time is a complex notion and covers many dimensions, from its objective representations to the subjective and individual experience of time. Standards act as structures underlying project management practice and exercising an influence on it. As such, we should pay attention to them to better understand what they imply and what is taken for granted. Content analysis is one research strategy to do this, which allowed us to uncover underlying mechanisms. We invite further inquiries into these important texts, from what they reveal about the bigger picture of project

management, to their use in practice. These texts are not disconnected from their context, and they offer guidance for the study of practices, hence offering a valuable starting point to investigate the challenges experienced by practitioners in practice.

CHAPITRE IV

ARTICLE 2 – WORKING MORE DESPITE BEST EMPLOYER PRACTICES? WHY AND HOW PEOPLE EXPERIENCE THE AUTONOMY PARADOX

Cet article explore également les thèmes de pression du temps, d'accélération et de sentiment de manque de temps en contexte de projet, mais en s'intéressant cette fois-ci aux tensions vécues par les individus et leurs stratégies pour y faire face. Ainsi, cette étude explore dans un premier temps les raisons menant les employés qui disposent de politiques de flexibilité et de conciliation travail-famille à travailler un grand nombre d'heures. Dans un deuxième temps, cette étude explore comment les employés vivent le paradoxe d'autonomie, qui implique que plus un employé a d'autonomie, plus il travaillera un grand nombre d'heures et sera donc contrôlé par l'organisation, et examine pour ce faire les stratégies face à la surcharge de travail et au travail supplémentaire.

L'article est structuré comme suit : tout d'abord, une recension des écrits portant sur l'autonomie, la flexibilité, l'intensification du travail, ainsi qu'une présentation de la perspective du paradoxe mobilisée. Nous présentons ensuite notre étude de cas interprétative réalisée au sein d'une organisation multiprojets. Nos résultats indiquent trois raisons principales menant les employés à travailler du temps supplémentaire : le manque de relâchement (*slack*) organisationnel, la nature du travail, et les frontières floues au niveau individuel. Nous proposons ensuite une typologie de stratégies face au travail supplémentaire, basée sur la conformité ou la résistance envers les

impératifs de travail supplémentaire, et le cadrage qui est fait du travail supplémentaire, qui se traduisent par cinq stratégies : accepter, tolérer, éviter, cacher et naviguer. Finalement, nous explorons ce qui mène à des effets négatifs pour les employés et nous remettons en question la nature défensive ou stratégique des réponses aux tensions.

4.1 Abstract

This study explores the reasons employees working for an organization that provides them with work–life balance policies experience overtime work (resulting in the autonomy paradox) and how they cope with it. Building on paradox theory and relying on an interpretative case study of a multi-project organization, we found three main factors that lead people to work overtime—factors all linked one way or another to the autonomy provided to them. We show how a lack of slack (organizational level), the nature of work (activity level) and blurred boundaries (individual level) all contribute to overtime work. Furthermore, we propose a typology of reactions to overtime work, based on compliance or resistance to overtime imperatives and on the framing of overtime work (as unnecessary or as a strategy), translated into five responses deployed by employees: embracing, bearing, avoiding, hiding and navigating. Finally, we explore what can lead to detrimental effects for workers and propose the idea of a paradox-enhancing context, which contributes to the concept of a paradox mindset to explain different experiences of tensions, and end by calling into question the defensive or strategic nature of responses to tensions.

Keywords: Overwork, work intensification, paradox theory, autonomy paradox, multi-project organization, working time

4.2 Introduction

That work is becoming more and more intense has become a truism, as overwork often affects most of us—if not directly, through people around us. Some settings are widely known to exert much pressure toward working a high number of hours, such as consulting firms and tech industry. However, work intensification is becoming more pervasive. Taking this idea as a starting point, this study takes place in an organization well known for its work–life balance environment and policies, and which is also depicted as slow-paced and bureaucratic. Nonetheless, employees working in this organization tend to work more than they are required to. If employees of an organization such as this are not immune to work intensification, then who else can be? We already know that high-status knowledge workers continue to work a high number of hours despite the work–life programs set in place in their organizations (Blagoev, Muhr, Ortlieb, & Schreyögg, 2018). But contrary to expectations, a non-intensive environment may also be prone to work intensification, as we will demonstrate, shedding light on a growing trend. What does that mean for individuals working in organizations?

Current literature on work–life balance tends to hold an apparently simplistic view on the articulation of work and life (Eikhof, Warhurst, & Haunschild, 2007), framing long hours as bad and to be avoided. But some scholars, as these authors, have begun to criticize this one-sided view and encourage us not to assume that long hours are the cause of employee distress, and that they can actually be a deliberate choice for those who love their work. In their research, Hewlett and Luce (2006) found that the majority of extreme workers (working more than 60 hours per week) say they love their jobs and are more enthusiastic than bitter about their work. The same way that the use of mobile devices does not necessarily lead to constant availability and workaholism (Mazmanian, 2013), as current literature suggests, working a lot of

hours may be experienced in different ways by individuals. Research by Kreiner, Hollensbe, and Sheep (2009) is an example that demonstrates how people can use different tactics to successfully negotiate the demands between work and home life.

We know that work–life policies frequently do not materialize as planned and that employees often do not take advantage of these even when made available to them (Putnam, Myers, & Gailliard, 2014). This intriguing phenomenon can be attributed to the autonomy paradox, which implies that “the more autonomy that employees have, the harder they work, the more hours they devote, and the more that organizations control their lives” (Putnam et al., 2014, p. 427). This paradox arises in modern work settings, since more organizations are proposing flexible arrangements even as pressure on workers to perform concurrently increases. But we need to explore this paradox further to better understand the complex reasons leading to it and how people cope with it.

In this context, we ask: Why and how do people experience the autonomy paradox? Our aim is to understand how individuals experience this phenomenon, in order to shed light on its dynamics. This article identifies three main reasons leading to the autonomy paradox: lack of slack, nature of work, and blurred boundaries. These categories can be related to different levels: organizational, activity and individual, respectively. Following this identification, we develop a typology of individual responses based on compliance or resistance to the culture of overtime and on the framing of overtime work; here, five distinct ways of dealing with overtime work are highlighted, which we label *embracing*, *bearing*, *avoiding*, *hiding* and *navigating*. Our study leads us to suggest that not everyone experiences the imperatives of working more in the same way, and that the effects of overtime will depend on how individuals frame it (its relevance), on the feeling of control experienced over the workload (pointing to autonomy) and on the way overtime is performed (relative to

boundaries). This represents what we call a paradox-enhancing context: a concept that complements the idea of paradox mindset (which accounts for individual approach to tension) and that helps to understand contradictory results brought on by tensions experienced by workers.

We begin this article with a review of literature on autonomy, flexibility and work intensification, followed by a brief presentation of the paradox lens adopted for that study. Following our findings on the reasons feeding the autonomy paradox and how people cope with it, we discuss contributions to the concept of autonomy paradox and to paradox theory.

4.3 Theoretical framing

4.3.1 Autonomy, flexibility and work intensification

Autonomy, generally understood as the “ability to exercise a degree of control over the content, timing, location, and performance of activities”, is part of professional work and key to the accomplishment of complex and uncertain work (Mazmanian, Orlikowski, & Yates, 2013, p. 1337). Organizations are flattening and decentralizing their structures to become more flexible, bringing a new organizational temporal structure that implies irregular pacing, schedules and deadlines (Agypt & Rubin, 2012). Flexible work practices have been related to work intensification, as flexible workers tend to put more hours in, trading flexibility for efforts (Kelliher & Anderson, 2010). According to Van Echtelt, Glebbeek, and Lindenberg (2006), autonomy is one of the characteristics of post-Fordist work organization that “shifts the focus of employees from time considerations to task considerations. Although employees have the autonomy to choose their working hours, their focus on finishing tasks, helping colleagues, showing commitment, and so on, means that they spend more time at

work than they prefer” (p. 505). Another study by Campbell & Charlesworth showed that employees “may appear to be free of direct management controls and to have substantial time autonomy, but they face high workloads and tight deadlines, which exert powerful indirect pressures that nourish intense work and long working hours” (Campbell & Charlesworth, 2012, p. 114). Perlow (1999) also demonstrated in her study of time use at work that despite flexibility, doing long hours was critical for individual success.

Standard working time arrangements are “under pressure [not only] to increase working hours, but also to alter hours in an irregular and unpredictable fashion” (O’Carroll, 2015, p. 4). Flexibility is hence related to overwork. As flexibility is a strong trend in the workplace that will continue to grow as digitalization increases (Eichhorst, Hinte, Rinne, & Tobsch, 2017), it is highly relevant to further explore the causes and effects of increasing flexibility for workers. As stated by these authors, “models of flexible working times consisting of working time credits, working from home and variable time planning will be the standard rather than the exception” (p. 6). However, as demonstrated by Bourne and Forman (2014), flexibility favors work, and participants tend to rationalize their working patterns by framing work as a good use of time.

Based on the literature, flexibility appears as inherently paradoxical. Indeed, flexibility seems to generate contradictory results, increasing satisfaction and well-being while at the same time leading to greater risks of burnout and overload (Seitz & Rigotti, 2018). In the same vein, Felstead and Henseke (2017) illustrated that working remotely is associated with higher organizational commitment, job satisfaction and job-related well-being, but also leads to work intensification and a greater inability to switch off. Recently, Seitz and Rigotti (2018) showed that working overtime hinders the positive effects associated with working time autonomy and is negatively related

to job satisfaction and satisfaction with leisure time. Another recent study by Müller, Tisch, and Wöhrmann (2018) investigated consequences of long working hours on employee health and found that long hours, work intensity (deadline and performance pressure) and flexibility requirements (permanent availability and changes in working hours) were related to health complaints.

According to Eikhof *et al.* (2007), the work–life balance debate does not do justice to the wide range of employee attitudes toward work, which is problematic since work–life balance depends more on employee work attitudes than employer work–life balance provisions. In fact, work attitudes are crucial for understanding the individual experience of balance and overwork. As an example, Alvesson and Einola (2018) identified five key drivers explaining why individuals repeatedly work excessive hours:

- (1) intrinsic motivation ('I love the speed of learning here'); (2) extrinsic motivation ('I hope that by the age of 35, I'll be a vice-president and enjoy the lifestyle and big bonuses.');
- (3) organizational norms, ('Here, we answer emails within two hours and always pick up the phone.');
- (4) the principle of reciprocity ('No one is left behind. I cannot leave at 6 p.m. if my colleague stays until midnight doing the analysis.');
- and (5) identity ('I am a young gun in a top club—it is cool to pull an all-nighter to compete for a big deal.') (p. 287).

These authors highlight the interdependence between these drivers (interacting with and reinforcing each other) and argue that at least part of the work needs to be enjoyable, developmental or meaningful for the intense work regime to be maintained. This illustrates the importance of individual experience to understand phenomena such as work intensification and the autonomy paradox. As such, we contend that individual experiences hold the keys to understand the fundamental underpinnings leading to such contradictory results as those found in workplace flexibility literature.

So far, the autonomy paradox has mainly been studied in relation to the use of mobile technology. For example, Mazmanian *et al.*, (2013) illustrate how the use of mobile email offered professionals autonomy, while it also intensified expectations of availability and reduced their ability to disconnect from work, hence diminishing their autonomy in practice. “Choosing to use their mobile email devices to work anywhere/anytime—actions they framed as evidence of their personal autonomy—the professionals were ending up using it everywhere/all the time” (p. 1337). But the effect of mobile technologies, deemed to have an influence on the pervasiveness of work on personal time, is not straightforward. A great example departing from the one-dimensional view is given by Mazmanian (2013): in her study, two groups experienced the introduction of mobile devices in two different ways, and in one case, it did not lead to more work or control of workers. This points to the complexity of the phenomena at hand and the importance of delving into the diversity of issues that we are witnessing.

The autonomy paradox is thus a complex phenomenon and many reasons may lead people to work more when provided with autonomy. Among these reasons, we find pressure from deadlines and project organizing. For example, Shih (2004) explored the pace of work for employees in the high-tech industry of Silicon Valley, and illustrates how autonomy leads to a hectic work pace, since the lack of a strict schedule results in no limit to how much one can work. This helps to illuminate why people having autonomy end up working more in some contexts, which cannot be strictly related to mobile devices or other individual reasons. In sum, because the autonomy paradox is a complex phenomenon driven by a variety of reasons, we need to approach this topic in a broader manner. Furthermore, another lens may prove useful to apprehend the complexity of the individual experience of this phenomenon, such as the paradox lens.

4.3.2 The paradox lens

Despite their linguistic proximity and the presence of contradictions in how people implement and use workplace flexibility (Putnam et al., 2014), the autonomy paradox has not been studied much under the lens of the paradox theory. As we will argue, this lens has a lot to offer to the study of this topic.

Paradox is defined as “persistent contradiction between interdependent elements” (Schad, Lewis, Raisch, & Smith, 2016, p. 6). As competing demands, contradictory goals and multiple stakeholder expectations pervade organizations, more and more researchers adopt a paradox approach to understand these tensions (Schad, Lewis, & Smith, 2018). Paradoxes become apparent under conditions such as plurality, change and scarcity (temporal, financial or human resource limitations) (Smith & Lewis, 2011). Since work–life articulation implies a scarcity of time and is frequently seen as two distinct domains in need of conciliation, this topic is more than likely to lead to paradoxical tensions, which lend themselves to analyses with paradox theory.

We use the term tension to depict oppositions that can take many forms, such as paradoxes—“contradictory yet interrelated elements (dualities) that exist simultaneously and persist over time”, dilemmas—“competing choices, each with advantages and disadvantages” and dialectics—“contradictory elements (thesis and antithesis) resolved through integration (synthesis), which, over time, will confront new opposition” (Smith & Lewis, 2011, p. 387). Lewis and Smith (2014) proposed a categorization based on four main types of tensions: performing (tensions between competing strategies and goals); learning (tensions brought on by building upon and destroying the past to create the future); organizing (tensions between competing designs and processes to achieve a desired outcome); and belonging (tensions between the individual and the collective). This categorization is analytical, and

empirically speaking, some tensions may belong to more than one category. Applied to our topic, this could imply that work–life will lead to tensions of belonging (between individual and organizational time) and performing (competing demands and roles brought by work and life). This lens does not aim to classify tensions in a rigid manner; rather, it offers a flexible framework appropriate for an investigation into the individual experience of the autonomy paradox, which can take on various forms. Furthermore, this lens acknowledges that paradoxes are socially constructed and experienced by individuals, which makes it appropriate for this study, given our goal to capture the nuances of the individual experience.

As stated by Eikhof et al. (2007), we should seriously question the conception of work and life as different spheres and better consider their interdependence. For example, they discuss how the feeling of being pressured for time, which is not solely caused by longer hours, may also result from changed aspirations in terms of lifestyle or domestic arrangements. In this sense, work and life should not be conceived as two opposing spheres. Putnam et al. (2014) made a similar call, urging us to reframe the tensions between work and life and to treat them as *enriching* rather than *competing* in order to transcend these seemingly opposite poles. Given that a paradox lens allows us to depart from an either/or mindset considering work and life as two opposing elements (e.g. dilemmas), we further suggest that it represents a relevant analytical frame to explore this issue. Up to now, this lens has rarely been applied to work–life issues, despite the presence of tensions and contradictions around similar matters as workplace flexibility (Putnam et al., 2014). Cañibano (2018) represents a notable exception, as he explored how employees of a consulting firm deal with competing demands and flexibility through the lens of paradox, integrating and vacillating between two aspects of flexibility (the demands from work and their own needs). This rare study offers an example of the potential of the paradox theory to illuminate a variety of possible responses to tensions experienced by individuals.

In addition to the identification of tensions present in organizational settings, current research directs more and more attention to the way people respond to them. Responses to tensions have mainly been categorized as defensive or strategic. For example, Lewis (2000) identified six defensive responses to paradox: splitting (polarizing contradictions), projection (transfer of conflicting attributes), repression or denial (blocking of awareness), regression (resorting to a prior state when the tensions were not salient), reaction formation (manifesting the feeling opposing the tensions), and ambivalence (compromise of conflicting emotions), and three strategic responses: acceptance (learning to live with paradox), confrontation (discussing tensions to construct an understanding), and transcendence (framing paradoxical tensions as complementary and interwoven). Poole and Van de Ven (1989) proposed four approaches to paradox: opposition (keep A and B separated and appreciate their contrasts), spatial separation (situate A and B at different levels or locations), temporal separation (separate A and B temporally in the same location), and synthesis (find new perspective to eliminate the opposition between A and B). Since then, many researchers have been concerned with how people cope with paradoxical tensions, as Schad *et al.* (2016) revealed with their recent review of paradox research. These authors have identified three building blocks of a paradox meta-theory: nature (types and relationships), impacts (outcomes and dynamics) and approaches (collective and individual). Collective approaches include acceptance, spatial/structural separation, temporal separation and synthesis, among others; and individual approaches include reactions such as defensiveness, paradoxical thinking and discursive thinking. What all of these contributions highlight is that there are many ways to cope with paradoxes, and generally a response accepting or embracing paradoxes is deemed strategic, while one that is about resisting it is viewed as detrimental. But there is still a lot to explore regarding responses to tensions understood as individual approaches (Schad *et al.*, 2016). Furthermore, Schad *et al.* (2018) argue that in order to deepen paradox theory, researchers need not only seek to strengthen its core constructs, but also to challenge and expand its boundaries.

Aside from responses to tensions, a finer understanding of their complex causes is needed to go beyond individual experiences. In their review of existing studies on excessive working hours, Blagoev *et al.* (2018) illustrate that current research mainly focuses on single causes of excessive working hours, situated at a single level, without paying attention to their constitution at the intersection of multiple levels. They argue that scholars need to understand how people cope with working hours in practice, without studying elements separately, to match the complexity of empirical settings. To address these shortcomings, this study digs into the diverse causes of overtime work, as well as how people cope with it.

In summary, a context where flexibility is transforming work organization practices seems to generate both positive and negative outcomes. This paper aims at better understanding the reasons leading to the autonomy paradox and how people cope with it. It also explores individual approaches to the autonomy paradox by departing from the somewhat rigid categorization of responses. This allows us to offer a finer understanding of an area of paradox theory in which opportunities for contribution have been identified. As we propose, a paradox theory allows us to enrich our understanding of paradoxical situations leading to many tensions in the workplace.

4.4 Methods and empirical setting

This research relies on a qualitative case study that is part of a research project exploring temporal tensions in a multi-project organization. Data comprises interviews and organizational documents (reports and plans). The organization is a financial institution with several departments and nearly 50,000 employees. Structured following a matrix form, most employees report to their functional managers and are assigned to transversal projects. We excluded the employees

working in branches and doing customer relations from our research, in order to focus on professional workers. The autonomy paradox arises when employees are provided with flexibility regarding how they set their schedules, which is the case in this organization. Furthermore, the assignment to many projects is likely to lead to work overload, which contributes to making this organization an ideal ground to study this phenomenon.

4.4.1 Context

Equilibrium (a pseudonym) is a well-known financial institution in Quebec recognized as a “good employer” and for its work–family conciliation policy. It is part of Canada’s Top 100 Employers and has won many awards, such as Aon Best Employers, Canada’s Top Family-Friendly Employers, Top Employers for Canadians Over 40, and many others. On its website, it is indicated that among the things that make Equilibrium “a great place to work”, we find “a work environment that promotes personal health and well-being”, and more specifically “various measures that promote a good personal work–life balance”.

The majority of employees have a flexible 35-hour schedule, meaning that they can work their hours by setting their own schedules. The conditions are similar to the most flexible plan described by Nadler, Cundiff, Lowery, and Jackson (2010), which is a “crediting schedule” featuring complete flexibility in scheduling daily start and end times, and hours credited or debited from the schedule, with the potential to add or subtract from vacation hours. Teleworking is also available, but the application of this policy varies depending on the department or the manager. In general, most participants take advantage of their flexible hours, work from home from time to time and appreciate being able to adapt their schedule when they have personal obligations.

However, the nature of the work also makes it difficult to be away at times, such as for meetings or technological implementations. Most of them are ready to work more when they have to meet a deadline and will adjust their schedule according to their workload. It is important to note that most of our respondents are professionals at a certain level who are not being paid for overtime.

Interestingly, the respondents do not describe their organization as fast-paced or innovative, nor does it have such a reputation in media and overall opinion. In fact, Equilibrium has been described by the respondents of all departments as “slow-paced”, “very bureaucratic” and “lagging behind the market”.

4.4.2 Research design, data collection and analysis

We conducted 28 semi-structured interviews with employees and managers of Equilibrium. Interviews lasted from 1/2 to 4 hours (most of them ranging between 45 and 90 minutes), with an average duration of 67 minutes. Individual roles, and the organization of their working time, deadlines and time issues, were among the main themes discussed. Interviews were recorded and notes were taken throughout the entire process. We called on participants from various departments in order to gain insights from different groups and perspectives, and to identify some common trends throughout the organization. The following organizational chart presents a view of departments in which we conducted interviews.

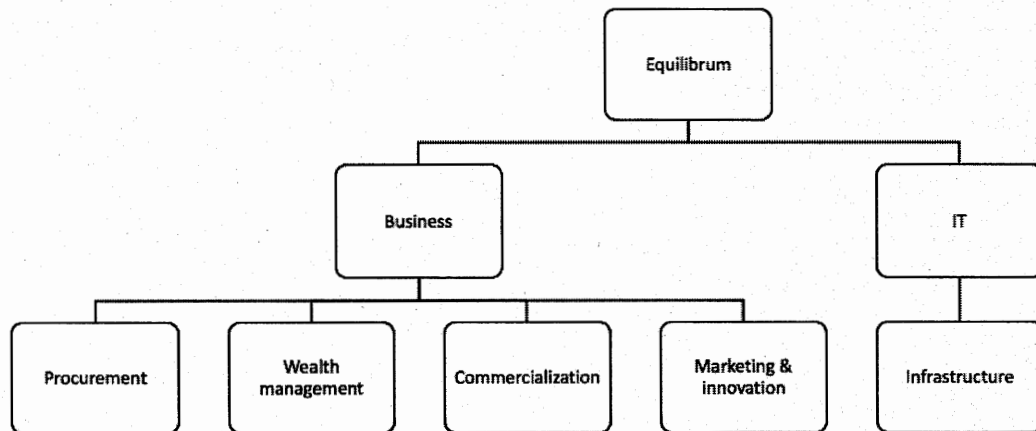


Figure 4.1 Organizational chart (only groups studied)

Following Yin (2013), our general analytic strategies were to rely on theoretical propositions and rival explanations; our analytic techniques included pattern matching and explanation building. Interviews were analyzed with the help of NVivo and began with a provisional coding list related to the autonomy paradox, time dimensions, tensions, and other concepts derived from our literature review. This list was revised and expanded to include new codes that emerged throughout the data collection process and analysis.

To understand why people were working overtime, we paid close attention to reasons leading to it and created our data structure (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013) by progressive abstraction, providing “first-order” concepts (corresponding to issues mentioned by participants) grouped into “second order themes” (corresponding to work characteristics), which then form three “aggregate dimensions”, as displayed in figure 2.

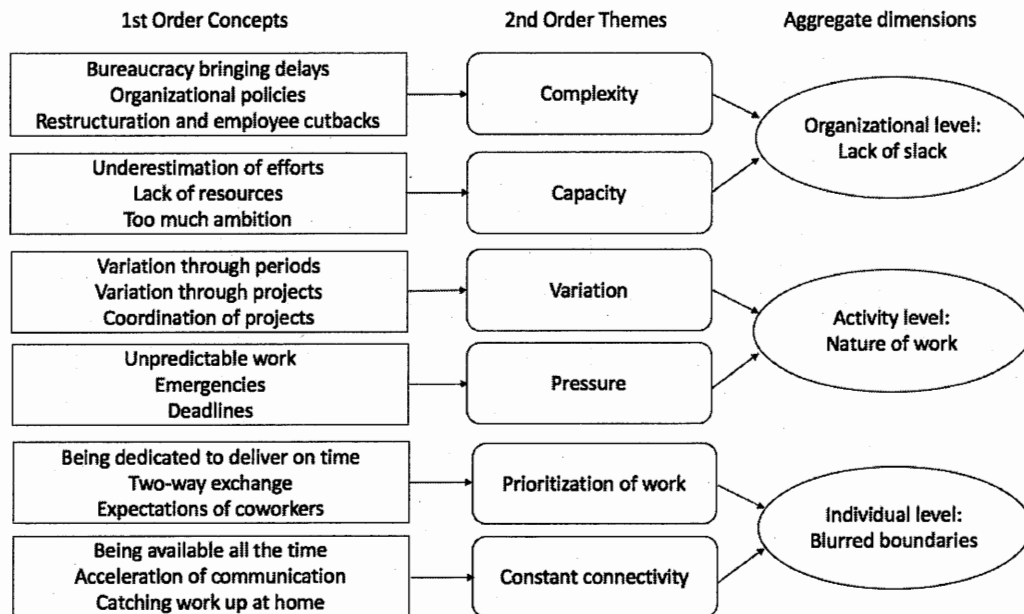


Figure 4.2 Data structure

Furthermore, in order to study the autonomy paradox, we devoted attention to overtime work to understand why, if not required, people were working more than the standard week. As such, our analysis aimed at understanding how these individuals were dealing with overtime work (the empirical focus exemplifying the autonomy paradox) and its related work–life tensions. To identify these tensions, we directed our attention to linguistic cues such as “but”, “no”, rhetorical questions, narratives and metaphors to identify contradictions, following Engeström and Sannino (2011). As they remind us, some of these cues may not be related to a contradiction, and the opposite may hold true, so we carefully looked out for manifestations of tensions that could be less evident.

Since the goal was to understand how people cope with tensions, we paid close attention to responses, and progressively built theorization by relating stated responses to described effects. We came to distinguish between two types of reaction

(complying with overtime and resisting overtime) and two types of framing (seeing overwork as unnecessary and seeing overwork as a strategy), which led us to develop a typology of responses. Findings will be presented as follows: First, we will present the three broad categories of issues and the related work feature leading to the autonomy paradox, before delving into the proposed typology of responses toward the autonomy paradox. Then, we will discuss the broader theoretical contributions of these results.

4.5 Findings

Although employees are required to work 35 hours a week, 22 out of our 28 respondents are working more than that every week. Of the 6 remaining participants, 4 may work over 35 hours a week when they are “in a rush” to meet a deadline, and only two stated that they never work more than their standard week. Unsurprisingly, managers tend to work many more hours than employees; they seem to be more comfortable with the necessity of having to put more hours into work to deliver what is expected from them. The extent of overtime work in this setting, described earlier as balanced and slow-paced, has been surprising for us, given Equilibrium’s emphasis on (and reputation for) work–life balance. Here, we recognize the autonomy paradox in action, since it correlates with an increase in working time beyond the standard week, despite (or because of) the availability of autonomy. Indeed, in the organization studied, people tend to work overtime despite there being no requirement to do so. As highlighted in figure 2, we found three main categories of reasons leading to this phenomenon, related to the organization (lack of slack), to activities (nature of work) and to individuals (blurred boundaries). We will now illustrate each of these with data from our interviews.

4.6 Organizational level: Lack of slack

The first set of reasons leading to overtime work relates to the lack of slack, understood here as a slower period or relief from pressure, more specifically brought by the complexity and administrative policies in place along with various capacity issues.

4.6.1 Complexity and administrative policies

First, the participants have often depicted the organization as complex and bureaucratic. This is frequently mentioned as a cause of project delays and work overload, as this employee explains:

When you take planned projects and ad hoc activities altogether, most of the time there are time overruns. I do not know if it's typical of Equilibrium since a few years, but it's hard to realize projects. It's more and more complex, because with the restructuring there are many processes for every need, many systems, many clients' groups, so we always have issues to deliver on time, and we have to work twice as hard to make it. (Employee, Procurement)

In this organization, filled with many departments and a high number of employees, processes are manifold and bring some unexpected delays in the completion of activities.

However, at the time of the study, a new program ("Performance Program") had been put in place to increase productivity. This program included a range of policies and initiatives to make Equilibrium "leaner" (using minimal resources to maximize efficiency) and to improve its performance, which was apparently below that of its competitors. Policies included increasing the work output of employees, restrictions on paid overtime, and non-replacement of retirees and maternity leaves. As

anticipated, these policies have increased the pressure felt by participants, since they were expecting to do more with less, as explained by this employee:

They want to show that they are effective, so they will load their teams to their maximum, and sometimes it has a bad ending. Especially in a time of restructuring, they want to show off how effective they are with not so many people; this is what is measured with the Performance Program: the least employees for the maximum of work. It goes by rationalizing staff. So there is that policy now, and we do not replace maternity leaves and retirement. (Employee, Wealth Management)

Measures such as the non-replacement of retirees and maternity leaves sometimes brought an intense pressure on employees. For example, an employee mentioned having to work twice as hard to compensate for a colleague on maternity leave who had not been replaced. This employee ended up taking sick leave herself, due to stress at work.

The restrictions on paid overtime seemed to have different effects depending on the department. In the department where the lack of resources was the most intense, this policy was putting more time pressure on people; it resulted in delays on projects and a vicious cycle where allocation of resources was more and more problematic. There was no mention of this policy in other departments, and when asked about it, a manager told us that it was done in a smart way” and that overtime was authorized when it was necessary. This measure did not affect most of our respondents personally, since beyond a certain level overtime was not paid anyway and considered part of the job, when needed. However, the added pressure brought on by paid overtime restrictions on people who had access to it before was evident, as they mentioned ending up with an increasing amount of work to do that did not fit the 35-hour week schedule. This caused delays on projects and ended up adding pressure on other people.

4.6.2 Capacity issues

Besides complexity and administrative policies, another dimension related to the organizational level concerns capacity issues, driven in part by the former. The fact that there is not enough people to do all the required work is a big issue at Equilibrium, and is particularly glaring in some departments, such as the one in which this Project Manager works:

There are not enough resources because of vacation, and so on. During a weekend, we are in 4 places at the same time [for a project]... It is impossible. We do not have the capacity to do it, so we are just looking for a plan B, which may be to do it during evenings, or to try to find external resources to overcome this problem. So we're trying hard to negotiate with the client to see if we can move that either a little before or a little bit later, but we have a big weekend, it's a lot of hours it's almost 18 to 20 in a row. A big weekend. (Project manager, Infrastructure)

A Project Portfolio Manager working in the same department also mentioned the lack of human resources:

Last year, 78 projects were stopped because there were not enough people. Every fall it is horrible. Last year we reached the bottom of the barrel; it had never been that bad. It was crazy hours in here, 60–70 hours a week for several people, and it's not isolated cases, who worked 2 months nonstop without a day off. This could be even worse this year, with no overtime allowed because of budget restrictions.

The fact that employees cannot work overtime is seen as a constraint that puts projects at risk. In fact, managers tend to view overtime as necessary to be able to deliver projects, but employees and some project managers (especially when they have worked as a project member in the past) tend to see it more critically.

This represents a challenge; more and more work is expected from people:

If you listen to the organization's managers, what we hear a lot is the pressure put on them, so it requires organization and time management, and at the same time, it requires the capacity and the flexibility to bring in more and more. So here we see a few paradoxes, sometimes. (Manager, Wealth management)

Lack of human resources was a key issue here, and since hiring did not appear to be the solution taken, respondents expressed concern towards the possible results of this situation:

We are human beings and when you have done your hours, or when you are overallocated in different projects, it has a direct impact ... and when the resource is no longer able to work, we have no choice, we can do nothing, unless we tell the organization to hire more resources, but this is not the reality here. (Employee, Infrastructure)

One reason behind this lack of resources may be the great number of projects going on and the ambition to execute all of them. As simply stated by a project manager: "[We] lack time because we want to do too much." An employee used a striking metaphor that expresses exceedingly great ambition: "We want to boil the ocean." Many respondents also mentioned the tendency to always underestimate the efforts needed to execute: "it always takes more time than you have planned". As revealed by our interviewees, not only do the efforts needed tend to be underestimated, but the general tendency is to maximize the workload of people, which leads to overload when unexpected things happen, as they always seem to do.

4.7 Activity level: Nature of work

The second set of reasons leading to overtime work relates to the nature of work, implying variation throughout the year based on specific periods and project deliveries, and the pressure brought on by deadlines, emergencies and unpredictable work.

4.7.1 Workload variation and coordination of projects

Most participants have mentioned the variation in their workload and the difficulty in coordinating (bringing together and managing) projects. As explained by this participant, there is a broad range in workload over the course of the year that varies through periods and projects:

Workload is an issue for all the teams, because often they kick off all products at the same time, in the fall. And there are peaks in January and April. They are always compressing the kickoffs, so the resources are in high demand; tired, we do not know where to start. And then, in June-July, it is so quiet we are wondering what we will do! (Laugh) So it's too bad, I'd like to not have an infernal winter and a summer where I feel useless, but so it is. (Employee, Wealth management)

All participants have described intense periods. However, crunch time is not the same for everyone; as the next extract shows, what is a quiet period for one participant can be experienced as an intense one for others:

Before vacation, in June-July, it was crazy. All projects have to be completed before Construction Holidays [two-week break for workers in the construction sector of Quebec]. I did not know where to start. And since I'm back from my vacation, I can breathe again. But it will start over again; there are big projects coming up... (Employee, Procurement)

Most employees mention summer as a quiet period; however, the exact timing of "vacation time" is not the same everywhere. And this is usually preceded and followed by intense periods of work, qualified as the end of the world by this participant:

Usually summer is slower when people leave in vacation (laugh). Projects slow down. I was on a project and heard nothing about it all summer. But in August it starts again, like crazy, everything starts at the same time. And then, mid-June,

this is like the end of the world. We get two “end of the world”: June 30th and December 31st. (Employee, Procurement)

Workload varies throughout the year, and some periods (like the ones preceding vacation time) are especially intense, but it also varies throughout project phases and deliverables. Variation also depends on the role, as some people are expected to work more at the beginning, others at the end, and others in monthly bursts. Some participants raised the issue of allocation on multiple projects, as in this extract:

If you work on one long-term project, maximum two, it's easier to see things coming. But in a matrix structure, when you're assigned to 3–4 projects at the same time, plus administrative work, time is more of an issue. For me, it's an increasing one. (Employee, Marketing)

This makes coordination of projects a real challenge, as people are assigned to a number of projects at the same time; combined with workload variation, this burdens employees.

4.7.2 Pressure brought by various obligations and unpredictability

Not only do workloads vary throughout periods and projects, but they also do so in an unpredictable manner, which makes it very hard to plan. The nature of work has been described as non-routine tasks, hard to predict and subject to unexpected events and requests. This employee describes how every day is different:

Work is so variable. Not one day is the same; we have to answer questions, emails, meet suppliers, meet internal clients, administrative work, actual work on contracts and call for tender to write. There are many parts to the job, and our days are not fixed. (Employee, Procurement)

Unexpected events on a day-to-day basis are frequently mentioned: “I have to control my time, but I have to be flexible as well, to adapt to unexpected things. It’s a challenge in our organizations, and it’s a challenge for managers”. Another employee also mentions the unpredictability of work through the requests of both clients and managers:

We do what we can, because there are files coming up that we absolutely have to do right away. Let’s say a branch calls and needs information; I cannot make it wait 3 days, so I’ll give what it needs. The biggest challenge is that we manage many things at once. We also get requests from our managers through that and I have no choice but to do it. It happened to me no later than last week. Some of my colleagues were on vacation, and I had been requested to work on something in an emergency. I had other urgent tasks that I should have worked on, but I had no choice, as my manager asked the other thing of me. So I stress, because my urgent work is waiting, and I know I’ll pay for it sooner than later. (Employee, Wealth Management)

Work overload is often due to unplanned requests frequently brought up by managers or customers. Often framed as emergencies (even if this framing is deemed questionable by respondents), these unpredictable requests pile up on top of planned work and lead to overtime work to fulfill demands. The employee in the quote above, for example, had to work on an unexpected request; however, later he mentioned that it was not an emergency and that the work had been done in a rush for nothing.

The last aspect related to activities is that deadlines put extra pressure on people to deliver on time: “We are always dealing with tight deadlines... so, a lot of stress and schedules to manage (laugh)!” (Employee, Wealth Management). In a project setting where deadlines are manifold, people feel the pressure to deliver on time. Some participants mentioned the fact that unlike other groups, their work could not be delivered late, even for a slight delay of one week. That was the case in the marketing department, which was prone to a lot of tight deadlines, as this manager states: “The pressure to deliver comes from the time to market. When you wait one year for a

project, well, you do not want it to be one year and two months; you want it to be one year.” As we can see, this employee clearly mentions schedules as the cause of work overload:

Causes of work overload are complex, but one of them is the schedule, making it that you have to double or triple your efforts. You have a target date. If we do not reach it... if we do not deliver the project... So it's the date, always this famous date. (Employee, Commercialization)

Many respondents mentioned situations in which people had to work a large amount of overtime to deliver their projects. This project manager recalls a recent rush on her project and the impact on the employee who was working on the deliverable: “To deliver on time, this girl did not sleep and had no weekends for 3 weeks.”

4.8 Individual level: Blurred boundaries

The last set of reasons leading to overtime work relates to the individual: prioritization of work and constant connectivity.

4.8.1 Prioritizing work

At the individual level, based on the interviews we conducted, we noted that employees are upholding the valorization of the “ideal worker” as being someone prioritizing work over their personal life and putting in a high number of hours (Putnam & al., 2014). Ideal workers are described by our participants as having “fire in their bellies”, working a lot of hours when it is required, and “being generous with their time”. As explained by this project manager, people are dedicated to deliver on time: “We want to show that we are a team. We want to deliver, so we put all the

effort it takes. If we have to work evenings and weekends, everyone will get going. And we rely heavily on that.” One respondent mentioned that overtime work was dangerous for the ones without family or kids at home, the “old wolves”, who can be “attracted by work and do not protect the boundaries that are hopefully there for the ones with families”. As such, work is framed as the priority and main activity to which one is committing. Some respondents also talked of being passionate about work, loving what they do and feeling lucky the job is so interesting, as this advisor: “I often tell my colleagues that what we do is so interesting, I do not mind being overloaded by work. When it is interesting and we like what we do, it is easier to get through all the obstacles.” Working more hours “because I want to”, has been stated by a few of the respondents.

Another reason arises that has to do with a mutual exchange between organization and employee; flexibility provided by Equilibrium seems to make employees more inclined to be giving, as well, by being flexible with their own work arrangement and adapting their personal lives to fit the organization’s needs, as they feel Equilibrium is allowing them to fit work with their personal needs.

As mentioned, most of our respondents were not eligible for overtime pay even before the application of the new policy. But they are expected to work more when needed, as mentioned by this project manager: “We have a 35-hour work week, but if you have to work more, you are expected to do a few more hours.” This respondent mentioned that the last time she took a day off, her colleague booked her on a meeting anyway, and she ended up working from home instead of taking a “real” day off. In this context, boundaries between work and personal life appear blurred, if not inexistent. As this team lead explains, some jobs may require to work more, and this is normal, as mentioned twice in this extract:

If it takes 60 hours to do the job during the week, or if it takes 80, I'll invest the time it takes to do it. [...] If the need is there, I will work more hours. And I'm paid; it's part of the deal, and that's normal, in the sense that at the end of the year I'm measured on what I accomplish, I'm not measured on a number of hours, and it's normal. (Team lead, Wealth Management)

As we can see, the nature of work on projects, seen before, and more specifically the deadlines, has an effect on the workers who have high expectations for themselves and others to deliver on time, leading to work overtime.

In summary, despite the fact that Equilibrium promotes measures for a good personal work-life balance, we see that employees interviewed valorize working a high number of hours, want to reciprocate the flexibility allowed by Equilibrium and meet expectations of coworkers, which bring employees to prioritize work over personal life.

4.8.2 Constant connectivity

We saw how the prioritization of work plays a role in overtime work, and we will now see how constant connectivity, made possible through communication tools and the ability to work from home, also contributes to this.

Many participants mentioned that the organization's expectations have increased over time, due to the proliferation of communication tools: "Expectations have increased to answer as quickly as possible. You get instant messages, a mobile phone call, a phone call, an email... It's like go, go, go, answer right away. So you have to go faster" (Employee, Procurement). Most respondents are working from home on evenings and weekends on a recurring basis, or at least when it is needed. Many mentioned having to do it to catch up on the work they did not have time to do during

the day, such as papers to read and other tasks requiring more analytical skills. For some professionals, being constantly connected is simply part of the job, as described by this Portfolio Project Manager, who can be reached at any time to resolve issues:

The telephone is always open, 24 hours a day, 365 days a year. When I do not have access to my emails or cellphone, I have to indicate it in my out-of-office message. It does not happen often. But let's say if I go to Europe, or things like that, I have to mention it. (Portfolio Project Manager, Infrastructure)

Expectations play an important role for constant connectivity, since people expect everyone to be available at all times, as mentioned by this project manager: "We take for granted that people are available, so we count a lot on the availability of each other. And I find that very, very, very, very, very embarrassing."

The following table offers some additional examples we found of reasons leading to the autonomy paradox.

Table 4.1 Additional examples of reasons leading to the autonomy paradox

Aggregate dimension	Examples
<i>Organizational level</i> Lack of slack	– We are a service organization, so we cannot say we will change the packaging and it will cost less and we will make more money. We are minds at work, so when they cut, they cut people. So we have fewer and fewer people to do the same job, and we have to go faster all the time. You have to do more with less. (Employee, Procurement) – Our team's structure has been changed this year; some people left our team. We were understaffed, but there were still so many projects. So I got a lot on my plate. (Employee, Commercialization) – One of my colleagues just announced she was pregnant (laugh), so she will go on maternity leave. Maternity leaves are not being replaced. And this is not all, the lead advisor is a new father and decided to take a longer paternity leave next January. Both will be absent at the same time, from a team that's already a bit reduced, so I will end up alone with my colleague. (Employee, Commercialization)
<i>Activity level</i> Nature of work	– Of course, there are periods more intense. And it happens regularly enough. (Employee, Procurement) – There are so many requests. If you ask, with 200 requests, it is hard to know

Aggregate dimension	Examples
	where things stand with that high volume. (Team lead, Commercialization) – We often have new projects, so if we start a new website... In my case, if it requires sixty hours a week to do the job, or eighty, I will invest the time needed to do the project. So, of course, it is great to try to plan your schedule, but in my case, it will vary depending on needs. If the need is there, I will work more. And at the end of the year, I'm appraised on work done, not hours worked; this is normal. (Team lead, Commercialization) – The biggest challenge is that we manage many files directly. Sometimes we get requests from our manager through that, and I have to put aside files that are priorities to answer these requests. (Employee, Commercialization)
<i>Individual level</i> Blurred boundaries	– We are expecting the best employees, the ones with guts, to work more than 35 hours when it is needed. (Employee, Marketing and Innovation) – We are paid for a certain amount of time, but everybody does more. (Employee, Procurement advisor) – It is a matter of passion. I was developing something and absolutely wanted to finish. I had a workshop, and I worked late the night before to finish it on time. So it is a matter of passion; I was not forced to do it. But this is what it is, to do the right things and to be passionate about your work. (Employee, Marketing and Innovation) – It's overflowing more often than not. Because we work more and more remotely in our field, often it is difficult to know what is working and what is not. (Employee, Marketing and Innovation) – Often, I finish at night what I have not been able to do during the day. (Employee, Marketing and Innovation)

In light of the identification of these elements, we can see that they create conditions giving rise to the autonomy paradox, and more specifically, to overtime work—an exemplification of the autonomy paradox. Indeed, as we can see, reasons leading to the autonomy paradox are complex and cover various aspects related to different levels. Some of these reasons are related to work overload caused by complexity, administrative policies and capacity issues at the organizational level. Secondly, the nature of work (including work variation, unpredictability and deadlines) can also pass work overload on to workers, leading to overtime work. Thirdly, besides reasons related to the organization and to the nature of work, there are reasons related to the individual, such as the prioritization of work and constant connectivity, that also fuel overtime work, and hence, the autonomy paradox.

The three main reasons leading to the autonomy paradox are interrelated and influence each other, as illustrated in figure 3. For example, administrative policies put additional pressures on workers; pressure and variation lead people to be connected at all times. Organizational processes influence the nature of work and deadlines, which then add pressure on people. It can also go the other way around; people prioritizing work fuels a cycle where unpredictable requests may increase, and nothing will be done to solve organizational capacity issues. As such, changes have to be made at all levels if we really want to reduce work overload issues for workers.

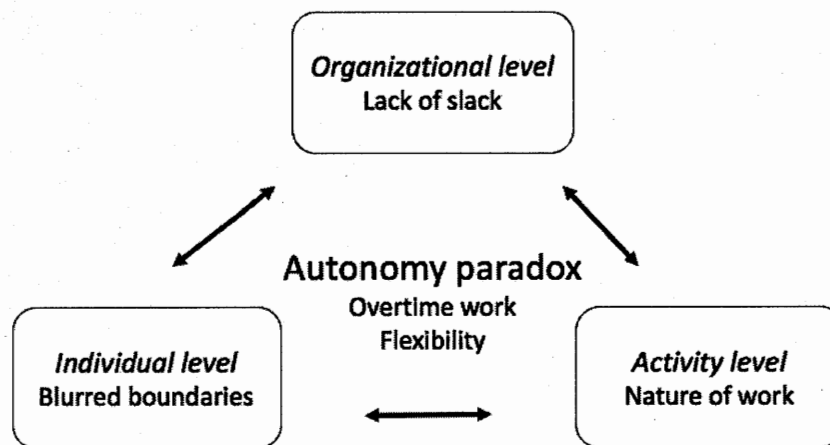


Figure 4.3 Interrelation of reasons leading to the autonomy paradox

4.9 Toward a typology of responses to overtime work

Our exploration of the reasons leading people to work overtime reveals drivers that contribute to the emergence of the autonomy paradox as experienced by the employees we interviewed. This raises a second question, that of how, exactly, these individuals were dealing with this paradox. As we will see, it is not as straightforward

as complying with, or resisting, overtime work, and responses we have found are various and nuanced.

Based on our data analysis, we were able to identify five different responses (understood as concrete approaches used by our respondents to deal with overtime work), which led us to develop a typology based on two dimensions. We found that participants held two different points of view toward overtime: either as unnecessary and brought by factors that could be avoided (e.g., non-important or non-urgent requests from managers or other stakeholders), or as a self-chosen strategy to adapt to the workload, implying flexibility on both sides. We also found that not everybody complies with overtime work; some were avoiding it or using it on their own terms. This leads us to propose a matrix of responses based on compliance or resistance to the imperatives of overtime work and on the framing of overtime work as unnecessary or as a strategy. We will now present each strategy and provide examples from our fieldwork.

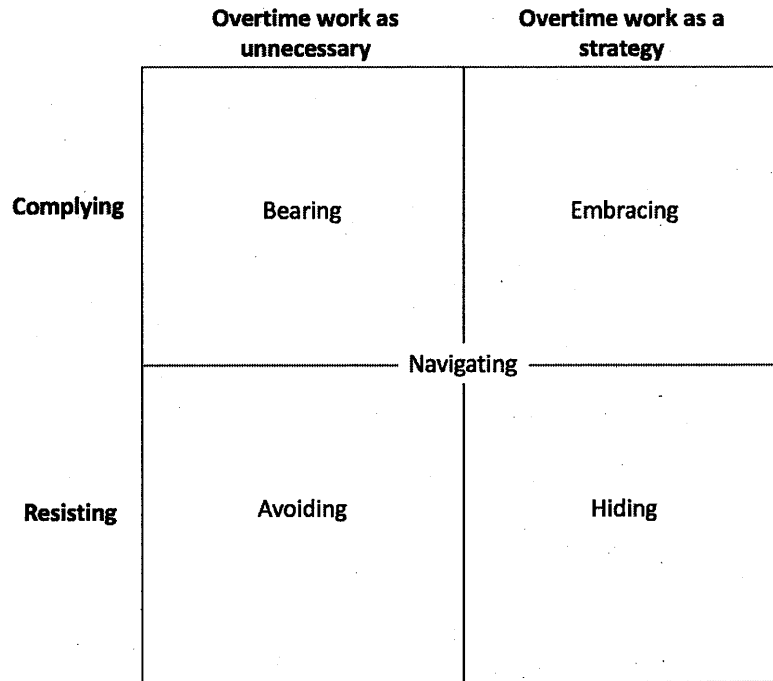


Figure 4.4 Responses toward overtime work based on compliance and framing

4.9.1 Complying and framing overtime as unnecessary: Bearing

Amongst the participants complying, two different responses were found, depending on the framing of overtime: bearing or embracing overtime work. As mentioned, most of our respondents were not eligible to be paid overtime even before the application of this policy. But they are expected to work more when needed, and some respondents do not seem to be comfortable with the pressure to work more than their hours and to be constantly available. One project manager described what happened the last time she took a day off:

We count on the availability of one another. For example, I was on vacation on July 1st. [Imitates a colleague] “Well it’s okay Clara, you’re on vacation, but

are you ready for a phone call?” You see, I had a phone call on the 29th, or the 30th, I cannot remember, and my product owner said “well no, I really do not have the time”, but I have a committee I wanted to validate all the elements before I left on vacation, a week before, to send it, and then she said, “I do not have the time, let’s see that Thursday.” Yeah, but Thursday I’m on vacation. I say OK, we can call each other on Thursday, but in that case at 8:30 a.m., so I can start with that and then enjoy my day off. And then she sends me a message at 8:45 a.m. saying, “I will not be available, finally. I’ll call you back later.” Uh... no, on holiday, I will not wait for you. If I go out, “I’ll leave without the phone, and then no question that I wait for you... So I sent a message, I said, “Yes, but when? Do I wait for you with my hands in my pockets, or do you call me? (Project Manager, Wealth Management)

Not everyone reacts the same way under the pressure to do more. In this case, the project manager resisted and tried to protect her time off, which she considered as sacred; however, she ended up complying and made herself available for that meeting, even though she was on vacation. We labelled this response “bearing”. This response represents the instances where someone works overtime despite his own preference, hence accepting or enduring what represents a difficult situation for them.

4.9.2 Complying and framing overtime as a strategy to meet work demands: Embracing

However, not everyone has a negative view toward the high pressure and need to work beyond the standard schedule; some even seem to use overtime as a strategy that helps them face the high workload. This manager is one such example: “I do not feel overwhelmed. I feel in control of my time; I always make it happen. It’s always a matter of choice, so I chose that I would not be stressed by time. But I work a lot of hours, though. I cannot tell you that I work 35 hours a week, far from it.” Some employees also mentioned, “doing it [working a lot of hours] because I want to”. Many mentioned doing it to catch up on the work they did not have time to do during the day, such as reading papers, and other tasks requiring more analytical skills. We

met an employee who was in a quieter period and who was missing the challenges of a higher workload. He described himself as passionate, ready to work a lot of hours, and was hoping to be assigned to more projects soon. These participants seemed to be thriving in such an environment.

For these individuals, overtime can be seen as part of the job, like the Portfolio Project Manager mentioned earlier, who can be reached at any time to resolve issues: “This is a job where you can constantly be interrupted... That’s part of the job.” This manager did not view the fact of always being connected as negative, but framed it as “part of the job”. When talking about it, he did not seem bitter or concerned, but excited about his job.

Interestingly, many respondents embracing overtime were setting clear boundaries between work and personal life, and preferred to finish work later, than to bring work home and let it spill over into their personal lives. Hence, the embracing response depicts people happily working overtime and framing it as self-chosen.

4.9.3 Resisting and framing overtime as a strategy to meet work demands: Hiding

Resisting the culture of overtime, but framing overtime as a strategy brings people to use a set of practices we labelled “hiding”. For example, some participants framing overtime as a strategy were resisting the culture in place by hiding while working more:

I often do at night what I was not able to do during the day. At first, I was reading the emails but not answering, because I did not want people to assume that I worked at night. But I realized that the next day I was losing time, because when I arrived, I was interrupted, and there I rephrased what I already wrote. Sometimes I prepare all the answers to the email, but I do not send it. I

save it. And then in the morning when I arrive, bang bang bang bang, it all comes out. (Employee, Marketing and Innovation)

These respondents will use overtime as a strategy, but they will not comply with the culture of overtime, since they do not want people to take for granted that they'll work more hours. Thus, they try to remain in control of their work patterns, and overtime is performed to help them "feel at peace with the week coming up"; they get rid of what they did not have time to do, to alleviate the next day. But by doing so without revealing it, they do not conform to the ideal worker image. As such, the hiding strategy represents instances where someone will work overtime out of sight to avoid raising the expectations of colleagues.

4.9.4 Resisting and framing overtime as unnecessary: Avoiding

Some participants were resisting overtime by simply avoiding it; others were not subject to overtime because their work did not require it. One participant changed roles in the previous years because she was aspiring to a more reasonable workload. Now she was feeling that the pace was much more sustainable and mentioned that "nothing will fall on her head", as could have been the case before. Other respondents who could be subject to overtime chose not to undergo it and mentioned making efforts to protect their personal lives using strategies like disconnecting from work and using mobile devices:

I try to have some control; like in the evening, I do not want to turn on my phone. I do not want to turn on my laptop. Otherwise our heads are always running. So these are rules of life that I impose upon myself to be able to disconnect. Because otherwise the schedule will simply engulf us; we will not make it. So it's important to have a healthy lifestyle. (Project manager, Infrastructure)

These participants are framing overtime as unnecessary, if not detrimental to the self, hence they're not falling into the trap of overtime. In short, the avoiding strategy means that someone will not work overtime, even if their workload puts pressure on them.

4.9.5 Moving between categories: Navigating

The typology we developed is not a rigid one, since some participants mentioned using different responses over time. This represents the fifth category: navigating. For example, some respondents mentioned that working overtime should be followed by a quieter period where one avoids overtime work:

Of course, sometimes there are situations that are more critical. We have to make more of an effort, but we must not forget that after that period, we need to rest a little bit and refocus on the things or the leisure we love. (Project manager, Infrastructure)

As we saw, the workload is very irregular, depending on the projects' stages, but this project manager makes it a point to balance the intense period by taking time for himself and his family once such a period is over. In this case, the participant moves between embracing overtime (when the situation is critical) to avoiding it (needing to rest after an intense period). In the same way, a participant may go from bearing to embracing depending on the framing of overtime as unnecessary or as a strategy. As such, the navigating strategy represents someone going from one strategy to another, depending on the context and his own needs.

Looking, in a broader way, at the five responses we identified, we argue that there are not good or bad responses. They all have strengths and weaknesses, which are presented in the following table.

Table 4.2 Strengths and weaknesses of responses

Responses	Strengths	Weaknesses
Bearing	– Meet colleagues' expectations	– Work spills into personal life against personal preference
Embracing	– Meet colleagues' expectations – Commitment toward and enjoyment of work	– Work spills into personal life, even if desired, and could lead to escalated commitment
Hiding	– Avoid escalating demands from colleagues – Reduce the stress brought by work overload	– No recognition for hard work that could hinder career progression
Avoiding	– Avoid work spilling into personal life	– Only applied by employees having specific roles or for temporary periods – No recognition for hard work that could hinder career progression
Navigating	– Offers the potential to use the best strategy for the circumstances and to mitigate the negative outcomes (ex: embracing for a short period requiring more work to be done, and then avoiding, which allow periods where work doesn't spill into personal life)	– May bring the weaknesses of the responses used (ex: bearing and then avoiding, still allowing work to spill into personal life against preference for specific periods)

4.10 Discussion

In this study, we devoted our attention to the individual experience of overtime work in order to enrich our understanding of the autonomy paradox. We did not consider cognitive processes, nor measure satisfaction, since our focus was on the subjective experience of individuals.

Contrary to what might be expected, our analysis revealed that only participants bearing overtime (representing participants complying with demands, but framing overtime as unnecessary) seemed to express a form of dissatisfaction with their situation. This means that the participants working more hours, but framing overtime

as a strategy (either embracing or hiding) did not express such dissatisfaction. This points to the importance of how overtime is framed by individuals, as it emerged as a key element affecting what participants experience.

We found that workers at higher levels of the organization, such as managers, expressed greater comfort regarding their situation even if they were putting in a high number of hours. They were all part of the participants thriving through overtime. This may be related to the feeling of control that participants have over their workload (or the autonomy they have) and the framing of overtime as being normal and part of the job. Indeed, our analysis found that their feeling of control over the workload is central to explain their individual subjective experience of tensions. As such, it may represent the missing link to deepen our understanding of the autonomy paradox in action.

Two different types of behavior around overtime emerged from our study: working extra hours either at the office, or at home. Interestingly enough, the respondents working more hours, but having clear boundaries between work and home, mentioned being satisfied with their situation. These participants preferred to leave work later, if they needed to, but avoided having work spill over into evenings and weekends as much as possible. So, along with a more general approach to work-life balance, an effective strategy undertaken by these participants has been to establish work boundaries that offer them a way to keep control over their time.

Another key element was the relevance of the workload: was it part of the job and normal, or did it consist of fake emergencies? Again, the notion of control over one's workload was crucial; the requests seen as useless (or for which the value was not understood), and over which someone did not have any control, were the ones leading to a negative experience. As such, pressure from management for something not

understood as crucial was not experienced the same as having to deliver one's own project – to work on something where the employee felt a sense of ownership. We noticed a difference depending on contextual factors such as the clarity of priorities and the understanding of emergencies.

Our study questions the notion that people having autonomy tend to put more hours into work, and therefore are controlled by the organization, hence adding nuances to our understanding of the autonomy paradox. We propose that individuals do not necessarily feel (or are) controlled by their organization, even when working more hours than they are obliged to. Indeed, many of our respondents did not negatively view having to put more hours into work to deliver on time. Many seemed excited and passionate about their work and appreciated the flexibility to adjust their schedules depending on their workload and their personal commitments. In fact, although many individuals tended to put more time into work to meet deadlines, some of them still felt in control and did it because they wanted to; they liked to have a lot of things to do. This finding goes against the premise that work intensification automatically leads to work–life imbalance and lower job satisfaction (Brown, 2012). By doing so, this research contributes to the larger work–life balance debate presented earlier, in which criticisms have been made regarding assumptions that with long hours work is a negative and problematic experience; work life needs to be kept separate from private life (Eikhof et al., 2007).

Our analysis shows similarities with Reid's (2015) study, which explored similar responses to the ones we presented when studying how workers navigate organizational pressures to embrace a professional identity that centers on devotion to work. Reid's responses are embracing, passing and revealing—the last two are inspired by Goffman—and represent how professionals working in a consultant firm experience expectations of the ideal worker (Reid, 2015). We contribute to this line of inquiry by showing that compliance with overtime work is, in our case, split between

two distinct responses, which are either embracing or bearing. In our case, we did not find that professionals were passing (misrepresenting themselves as a member of one group) when not complying with the ideal worker expectations, but quite the opposite. In fact, we found that some workers were hiding when actually performing work fitting with this pattern of working more hours. This surprising finding may be related to the different context, since consultant firms are known to exert much pressure to work long hours, but in our case, working long hours was not deeply ingrained in the culture of the organization, as it may be in consulting firms.

In the same vein, Kärreman and Alvesson (2009) studied why workers comply with extreme work conditions, in particular long working hours. They found that they do resist to a certain degree in unexpected or interrupted ways. We found some resistance to overtime work, although that was not our participants' main reaction. We suggest that in our case, participants complied because there was no ground for resistance. Contrary to other studies taking place in consulting firms (e.g. Kärreman & Alvesson, 2009; Lupu & Empson, 2015), or investment banking (e.g. Michel, 2011), pressure on people does not lead our participants to work overtime to a point that is detrimental and consequently calls for resistance. However, the fact that people are still working more than the standard week in an organization depicted as slow-paced and providing work-life balance policies foreshadows the increasing extensiveness of work intensification.

The way overtime is performed, either by putting more hours in at the office or allowing work to spill over into personal time and home, seem to have an impact on how people experience overtime work. In fact, as mentioned previously, many people thriving while working more were setting clear boundaries between work and home, preferring to finish work later rather than bringing work home. This is worth further exploration since "the detachment of work from place is a growing trend" (Felstead &

Henseke, 2017, p. 1), but this may have detrimental effects for the employees' well-being. Some responses used by the participants enlarge our understanding of how people may cope with the autonomy paradox, intensifying flexibility and control in the short term, but also escalating engagement and expectations of availability (Mazmanian et al., 2013). For example, by working from home without revealing it, employees avoid being caught in the increasing expectations of being available.

The autonomy paradox is more than a simple contradiction, and it opens up to multiple tensions and a multiplicity of responses in order to cope. Studying how people experience overtime work allows us to understand how they experience the autonomy paradox. The impact of seeing overtime work as unnecessary or as a strategy illustrates the importance of framing in the experience of tensions. Participants bearing overtime were mentioning having to work on last-minute requests or false emergencies. Those embracing overtime mentioned that deadlines were part of the job, and punctual overtime to be expected, but they were loving their job providing them flexibility and challenges. For the latter, overtime was not considered as caused by inefficiencies of the system or irrelevant demands. This is similar to Alvesson and Einola (2018) findings, in which "working late does not matter, but working late based on a wrong approach, just because the account executive had not taken the time to plan ahead or explain what the goal was, does" (p. 289).

Recently, Miron-Spektor, Ingram, Keller, Smith, and Lewis (2018) demonstrated that a paradox mindset, which corresponds to the extent to which one is accepting and energized by tensions, could be the key to reaping the benefits of everyday tensions. In their study, experiences of tensions related to resource scarcity enhance in-role performance and innovation for employees with a high paradox mindset, while it has detrimental effects for individuals with a low paradox mindset (people not being comfortable with tensions). Therefore, a paradox mindset allows employees to cope

and thrive through tensions. In our findings, participants embracing, hiding or navigating overtime work seem to have adopted a paradox mindset, since they were comfortable with handling both work and life imperatives. As such, this study presents evidence of the relevance of that concept to elucidate contradictory results concerning the experience of tensions. However, we argue that mindset is not enough to explain positive or negative outcomes as experienced by individuals at work. In fact, it seems that contextual factors (in our case, the relevance and feeling of control over the work and the way overtime work is performed) may also play a key role in explaining the positive or negative experience of tensions.

We know that some conditions intensify the experience of tensions, such as resource scarcity (Smith and Lewis, 2011). We also know that some factors may influence the way people experience tensions, but so far research has mainly focused on individual cognitive factors and less on the context, which merits further study (Schad et al., 2016). In their authoritative review of paradox literature, Smith and Lewis (2011) proposed a model that comprises factors generating vicious (individual factors such as emotional defensiveness and organizational forces for inertia) or virtuous (individual factors as emotional equanimity and organizational dynamic capabilities) cycles. However, not much is known on the individual and organizational factors contributing to the positive or negative experience of tensions.

This leads us to propose a set of elements influencing the experience of tensions, which we label a paradox-enhancing context. Complementary to the concept of paradox mindset (related to individuals framing and coping with tensions), we found that contextual factors could also have an impact on the experience of tensions and its effects. In our study exploring the autonomy paradox, a paradox-enhancing context comprises relevance of work and deadlines (it has to make sense), feeling of control (one feels in control of his work, overtime is self-chosen), and the way work is

performed (capacity to set boundaries: some temporal and spatial distinctions exist between work and life). We argue that the presence of these paradox-enhancing aspects are related to a paradox mindset, which alone is not enough to explain such different experiences between participants of the same organization. Figure 5 illustrates the potential relations between these concepts and their influence on the experience of tensions. It includes the reasons behind overtime work, resulting in the autonomy paradox, which as our study has shown, leads to individuals experiencing tensions.

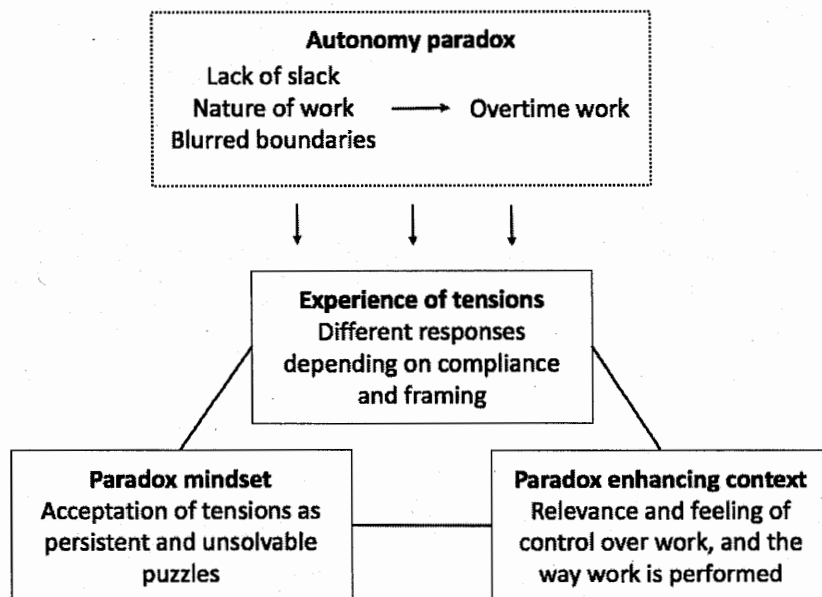


Figure 4.5 Integration of the autonomy paradox and the experience of tensions

We argue that paradox mindset, paradox enhancing context and individual experience of tensions influence each other, but the exact relationship should be explored further. For example, a paradox mindset may bring an individual to have a sense of control over his work, and choose to work overtime as a strategy to meet demands. Another

employee may not adopt a paradox mindset, seeing work and life as two distinct spheres, and bearing overtime work seen as invading his personal time.

Our study also allows us to call into question the strategic and defensive nature of responses to tensions, as brought up by researchers on paradox theory, such as Lewis (2000). For example, participants establishing clear boundaries between work and life mentioned being satisfied with their situation. This represents a splitting response, reputed to be defensive (Lewis, 2000). However, in our case, it seems to bring positive outcomes. Instead, we propose that the relevance of individually developed responses may depend on elements such as a paradox mindset and contextual factors. For instance, someone with a low paradox mindset could benefit from a splitting response, which allows him to avoid being in what would be an uncomfortable position. In short, we propose that there are no good (strategic) or bad (defensive) responses per se, but rather only relevant responses that depend on a combination of context and individual. The idea that living with and transcending paradoxes is the only way to be successful in the long term is taken for granted, and we call for more research exploring the individual experiences of tensions and the responses to deal with them, as we aimed to account for with this study.

Moreover, contrary to studies isolating one element (mobile devices, project organizing, and so on), this study seeks to shed light on the diverse elements influencing overwork. As we argue, we cannot understand this phenomenon without using a broader lens to study it. Mobile devices can contribute to constant connectivity, but sometimes they do not, as in Mazmanian (2013)—however, this is not happening in a vacuum. Phenomena such as blurred boundaries are occurring simultaneously with other factors at other levels. Focusing on single aspects of time regimes is considered one of the major shortcomings of current research (Blagoev et al., 2018). These authors urge us to consider the diverse and interdependent elements

leading to excessive work hours, and to take into account elements emerging from different levels of analysis, as we explored with this study, by identifying reasons positioned at different levels that influence each other and drive the autonomy paradox. In addition, by delving into the individual responses to the autonomy paradox, this study goes a step further to offer a deeper understanding of this phenomenon as experienced by individuals.

4.11 Conclusion

This study took place in an organization with a work–family conciliation policy in place that provides a great deal of autonomy to its employees, such as the freedom to set their own hours. However, because flexibility has been related to work intensification (Kelliher & Anderson, 2010), we sought to better understand the many reasons leading to the autonomy paradox: the more autonomy an employee has, the more hours he will progressively work, resulting in the erosion of autonomy as he ends up working everywhere, all the time. One of the main contributions of this study is to show that the relationship between autonomy and work intensification is not as straightforward as most of the current literature implies; some of our respondents did not work overtime at all, or they did it on their own terms. Our findings show that many conditions related to the organization level (lack of slack), activity level (nature of work) and individual level (blurred boundaries) lead workers to work overtime, despite (or because of) the autonomy provided to them. We know that the majority of work–life balance programs fail (Putnam et al., 2014). Some organizations are especially prone to overtime work; examples are found in areas of law, accounting and management consultant firms like those studied by Lupu and Empson (2015) or Kärreman and Alvesson (2009). As an organization, Equilibrium depicts what we could call a moderate overtime work environment (less than 60 hours/week), in

contrast to extreme work (more than 60 hours/week); even so, it exemplifies the intensification of work in a growing number of fields.

We also provided a typology based on compliance or resistance to the context of widespread overtime and on the framing of overtime as a strategy or as unnecessary. Five types of responses to overtime have been uncovered and interestingly, only the participants bearing overtime, which is complying with the culture of overtime but framing it as unnecessary, mentioned being dissatisfied with their situation. They were the only ones mentioning feeling distressed, burned out, and ambivalent toward an organization that they feel is taking away their personal time, despite providing supposed balance to its employees. As such, this study illuminates that individuals may have some control regarding how they cope with overtime, and that a variety of responses is available. Hence, we argue that individuals are not simply submitted and controlled by their organization. The autonomy paradox postulates that more autonomy leads to more control, but we demonstrate that the effect is more complex and that individuals remain in part autonomous.

This study contributes to understanding the autonomy paradox in action by illustrating the multiple ways it can be experienced, but it also opens the door to other inquiries. Future research could test the proposed matrix and look at which reaction is more appropriate for particular circumstances, as we expect that different reactions could be used effectively over time. For example, we saw participants avoiding overtime when framed as unnecessary, but complying when it was relevant to reach one's goal. As such, this is not a rigid categorization, but allows for interrelations and variation. In the same vein, a longitudinal study could also reveal if workers all end up navigating between different responses over time. It would also be necessary to study the long-term effects of overtime since they may be different than the ones that surfaced in our study. Will overtime lead to detrimental effects even for participants

who embrace it, such as Michel (2014) discovered in his 12-year ethnography of bankers experiencing self-chosen overtime? Additionally, more would be needed to understand the role of expectations and ideal worker image in such a setting, since it was not uniform among our participants. What led to compliance with overtime for some and not for others within the same organization? This question would merit further investigation.

As we suggest, paradox theory is a fruitful way to inquire into tensions related to working time and autonomy, and we invite researchers engaged with these themes to explore the potential of this lens to further our understanding. Paradox theory allows us to consider issues related to work–life balance without falling into the trap of viewing work and life as two separate spheres; this is crucial to advance our understanding of these complex matters.

Furthermore, our study opens up to larger questions such as: what is working too much? According to the International Labor Organization, long workweeks are defined as average workweeks of at least 60 hours per week (Schulz, 2015). This is also consistent with the definition used by scholars; for example, in the research of Hewlett & Luce (2006) extreme work was defined as working more than 10 hours per day (including other factors, such as unpredictable flow of work and constant availability to clients). But as mentioned by O'Carroll (2015), long hours do not mean the same thing for different workers: some find that 50 hours is abusive, while others find that it's reasonable. The same was true for our participants: some worked 40 hours (5 hours more than Equilibrium's standard 35 hours a week) and seemed to see it as giving a lot to the organization, while others happily worked 60 hours or more when needed, grateful that Equilibrium was providing them such balanced conditions compared to other companies in their field. This reiterates the importance of framing, and of the individual experience, to understand the effects of excessive working hours, as this is not solely a matter of a specific number of hours worked.

In short, our results show that different workers experience the autonomy paradox in distinct ways, depending on their framing of overtime, their feeling of control over the workload, the way overtime is performed, and more generally, the organizational context. This has strong managerial implications, since managers have a defining role in most of these elements. As such, it would be worthwhile to explore whether managers can make sense of the imperatives to work overtime in a way that is beneficial for both the employees and the organization. This study also amplifies the idea that having a work-life balance policy is not enough to solve issues for workers. Since the framing of overtime seems to have such an impact on how people experience overtime, this is an area that deserves more research. This study also highlights the importance of having a sense of control over one's workload that helps to enrich our understanding of the autonomy paradox. As such, the feeling of control over one's work should be investigated further, since all elements point to its importance in the experience of tensions. This could be done by using related concepts such as the locus of control, a personality variable that has been studied in a variety of settings, including organizations, and defined as "a generalized expectancy that rewards, reinforcements or outcomes in life are controlled either by one's own actions (internality) or by other forces (externality)" (Spector, 1988, p. 335). As noted by this author: "Internals tend to be more satisfied with their jobs than externals, see their supervisors as higher on consideration and initiating structure, report less role stress, perceive more autonomy and control, and enjoy longer job tenure" (p. 335). This concept is distinct from our contribution, since we studied the subjective experience and our proposition does not imply a stable personality trait. Furthermore, the context has an influence on our participants' feeling of control. However, these notions of locus and feeling of control are theoretically very closed, and our study opens the door for future research adopting different perspectives on the autonomy paradox, as in the organizational behavior field.

In sum, this research has practical and theoretical contributions, by allowing a better understanding of a growing phenomenon, and providing insights for people working in organizations to manage the tensions related to overtime work.

Flexibility is a strong trend in organizations, but it brings its share of tensions and contradictions (Putnam et al., 2014). Although flexibility is recognized as a solution for work–life balance, it paradoxically leads to work intensification for workers. Furthermore, work–life balance policies may even lead to negative attitudes, negative emotions, and negative behaviors, which represent the work–family backlash phenomenon (Perrigino, Dunford, and Wilson, 2018). Research on long hours shows contradictory and mixed results (Virtanen et al., 2018), and we need to better understand the multiple contextual reasons leading to work intensification, as well as the individual experience. In this context, a better understanding of what leads professionals to work more, and how they experience this phenomenon and its related tensions, is important and offers contributions not only to theory, but also to practitioners. This study contributes to the work–life debate and the paradox theory by revealing that work does not necessarily happen at the detriment of life, even when one is working more than he has to, which helps to both deepen and nuance our understanding of the complex relationship between individuals and their work.

CHAPITRE V

ARTICLE 3 — TEMPORAL FRAMES : EXPLORING AFFORDANCES AND SENSEMAKING THROUGH THE USE OF PLANNING SOFTWARE

Cet article explore également la temporalité, mais cette fois-ci à travers l'utilisation d'un outil technologique lié à la gestion du temps. Plusieurs outils ont été créés afin d'assister la gestion du temps, mais nous en savons finalement peu sur leur influence sur la construction de sens lié au temps. Cet article repose sur une étude de cas multiple en contexte d'organisation multiprojets portant sur l'utilisation d'un logiciel de gestion dans lequel les employés planifient leur temps et rendent compte du temps travaillé (feuilles de temps).

Nous présentons tout d'abord la perspective du sensemaking et son lien avec la temporalité, puis une recension des écrits portant sur la technologie et certains outils temporels, ainsi que le concept d'affordance qui nous sera utile comme ancrage théorique. Nos résultats démontrent trois différents cadrages temporels adoptés par les employés, soit intégré, discontinu et orienté vers le passé, qui conduisent à trois réponses distinctes face à l'outil, soit l'acceptation, la résistance et la sélection. Nos résultats illustrent finalement l'influence mutuelle entre les affordances, les cadrages et les réponses à travers un processus de sensemaking, et permettent donc une meilleure compréhension des affordances en pratique.

5.1 Abstract

Several technologies have been designed to assist employees in dealing with time. Although it certainly influences how people make sense of time, this topic has not been studied so far. This should not come as a surprise since technology has been identified as one of the major shortcomings of the literature on sensemaking. Answering this call, this research relies on multiple-case studies following the implementation of planning software in three groups of the same organization. Findings illustrate three distinct framings of temporality: integrated, discontinuous, and past prevalent, which lead to different responses toward the tool (accepting, resisting and selecting). These insights illuminate the mutual influence between affordances, framings and responses through the process of sensemaking, and as such, contribute to a better understanding of affordances in practice.

Keywords: Time, temporality, sensemaking, technology, affordances, projects

5.2 Introduction

“Planning is impossible.”

(Employee, Commercialization, FinCorp)

“Planning makes us reflect, and we get better at it over time.”

(Employee, Procurement, FinCorp)

These two quotes come from our fieldwork, from two employees of the same organization, using the same planning software to manage their time. They show how different people experience temporality (past, present and future) in distinctive ways,

especially when it comes to the future; for some, projecting oneself into the future is an impossible endeavour, and for others, it is a useful exercise subject to continuous improvement. This points to an intriguing insight: If one thinks planning is impossible, it will probably be; if one thinks planning is useful, it will probably materialize as well. In this article, we explore this quandary, revealing the importance of sensemaking in how temporality is experienced by individuals. To do so, we show the framing of temporality as part of a process of ongoing sensemaking made through planning software that allows people to account for time (timesheets), plan time (planning) and do reporting. We further this exploration by building on the concept of affordances, which allows us to gain a deeper understanding of the relationships between sensemaking and technology.

Several technologies currently exist to assist employees in dealing with time. As mentioned by Wajcman (2018) “The design of technologies matters for how we work, live and communicate, which in turn sets the tempo and texture of social time” (p. 168). It then becomes relevant to study how people make sense of time when using a technology designed in a way that orients how time is conceived and managed, and rests on several time assumptions that are built into the technology. Yet, people may have different conceptions and may react differently to technology. This is the starting point of our study, where we explore the uses of planning software intended to account for the past (timesheets functionality), project in the future (planning functionality), and make sense of past and future (reporting functionality).

In this article, we start from the idea that the use of planning software represents a good occasion to study sensemaking. We hence build on this to understand how people make sense of time through the use of technology, allowing sensemaking to occur. But how can we understand sensemaking and its relationship with technology in practice? We propose to complement sensemaking theory with the concept of affordance, defined as the possibilities for action of an object or environment to a

perceiving subject (Fayard and Weeks, 2014), which is useful to understand the relations between technology, sensemaking and practices. Given that sensemaking is influenced by technology, our intuition is that affordances must influence the sensemaking that is unfolding. Inspired by Weick, we ask: How can I know what I did, until I do my timesheet? How can I know what I'll do, until I do my planning? While in recent years we have seen a few studies considering sensemaking and technology (e.g. Bansler and Havn, 2006; Seidel, Recker, and Vom Brocke 2013), much remains to be explored when it comes to the contribution of technology in the process of sensemaking, especially related to time. Situated at this interaction, our study aims at answering the following question: How do people make sense of temporality (the articulation of past-present-future) through the use of planning software? We will explore this question through qualitative multiple-case studies of the use of planning software in three groups of the same organization.

The paper is structured as follows: First, we introduce and articulate theory about sensemaking, temporality, technology and affordances, before presenting the qualitative case studies. We then present our findings, focusing especially on the affordances provided by planning software, and considering the temporal frames we uncovered. These results lead us to compare temporal frames and responses from users, showing how different frames lead to different responses, and to see the importance of these frames. We finally discuss how these results contribute to deepen our understanding of the sensemaking process occurring in relation to the affordances we uncovered, showing the relevance of combining these lenses to study how they influence the experience of temporality.

5.3 Theoretical framing

5.3.1 Sensemaking and temporality

No one can deny the influence of sensemaking in organization studies. Not only has this perspective generated many studies around organizational phenomena, but it still offers opportunities to further expand our understanding of this central process. The influence and potential of sensemaking for the study of organizations can be grasped through the recent and prominent reviews done by Brown *et al.* (2015), Maitlis and Christianson (2014), and Sandberg and Tsoukas (2015). Maitlis and Christianson (2014) define sensemaking as « a process, prompted by violated expectations, that involves attending to and bracketing cues in the environment, creating intersubjective meaning through cycles of interpretation and action, and thereby enacting a more ordered environment from which further cues can be drawn » (p. 67). This definition takes into account that sensemaking aims at re-establishing order, and as stated by Weick: “Feeling of order, clarity, and rationality is an important goal of sensemaking” (1995, p. 29). For their part, Sandberg and Tsoukas (2015) acknowledge that there is not a single agreed definition of sensemaking, but that it generally refers to “processes by which people seek plausibly to understand ambiguous, equivocal or confusing issues or events” (p. 266). Consistent with Weick’s account of sensemaking, it refers to processes, and hence is less about discovery than invention. Since time is equivocal, representing different things for different people, it is especially relevant to study time under the lens of sensemaking.

For Weick, sensemaking is first retrospective, even when making sense of future events. The way “sensemaking can be extended beyond the present” (Weick, 1995, p. 29) is through future perfect thinking, but this is done by situating events in the past, even if they haven’t occurred yet. As mentioned by Weick (1995): “it is easier to

make sense of events when they are placed in the past, even if the events have not yet occurred" (p. 29). Based on this view, making sense of the future happens through retrospective sensemaking, conceptualizing future events as part of the past. As an illustration, Pitsis *et al.* (2003) studied the use of what they called "future perfect strategy", in the context of a large and unique project related to a piece of Sydney 2000 Olympic infrastructure, and identified strategies of managing through the future perfect, e.g. strange conversations, end games, and projecting feelings, concerns and issues. They illustrate how issues happening throughout the project were more socially constructed than technical, which called for social resolutions rather than strategic plans.

Despite his initial emphasis on the retrospective nature of sensemaking, Weick progressively paid more attention to the prospective nature of sensemaking, and expressed the interest to restate sensemaking in ways that make it more future oriented, more action oriented and less backward looking (Weick *et al.*, 2005). These authors mention that sensemaking is both retrospective and prospective. Other researchers have started to recognize the specific nature of future-oriented sensemaking, defined as "sensemaking that seeks to construct intersubjective meanings, images, and schemes in conversation where these meanings and interpretations create or project images of future objects and phenomena" (Gephart *et al.*, 2010, p. 285). In that view, temporality plays a major role, as sensemaking, however oriented, remains embedded or related to past and present. Indeed, sensemaking and temporality, defined as the ongoing relationships between past, present, and future (Schultz and Hernes, 2013), are obviously very closely related. After all, sensemaking is widely understood as dynamic, where meaning is made "in an ongoing present in which past experience is projected upon possible futures" (Hernes and Maitlis, 2010, p. 27).

Although some authors have explored temporality and sensemaking, research into the day-to-day activities (such as the mundane use of technology) has been scarcer. Among the few studies that have pursued that inquiry, Wiebe (2010) considered how managers use time to make sense of their experience of change, which he labelled temporal sensemaking, and proposed five different “worlds” to account for these different experiences. For their part, Jansen and Shipp (2018) presented four trajectories constructed from comparisons with past, present and future, and employed them to make sense of events happening in the work environment. These trajectories were explained by four themes representing identity-related experiences. One point made by that study is that employees were assessing their current situation in comparison to other points in time (retrospected and anticipated). But temporal sensemaking in relation to day-to-day use of technology remains understudied.

In this context, we argue that the concept of temporal frames could prove useful for our study and, more generally, should be further explored in relation to sensemaking. Temporal frames have been defined as time-related meaning-structures (Boden, 1997). We suggest that mobilizing it allows us to consider how people make sense of time in a way that is interrelated with others and the material world. It is consistent with other types of frame constructs found in the literature, such as the well-established technological frames, defined as the underlying assumptions, expectations, and knowledge people have about technology (Orlikowski and Gash, 1994). As such, building on Boden, we propose to define temporal frames as the underlying assumptions people have toward temporality, which is, as we argue, part of a larger sensemaking process.

5.3.2 Technology and affordances

Technology such as planning software has been increasing in the workplace in the last decades, but the challenges surrounding its implementation and its use remain significant. If, in management and organization studies, these technologies have generated interest (for example, with studies about implementation success factors, e.g. (Umble *et al.*, 2003), the intersection with sensemaking remains one of the understudied areas. Simply put, much remains to be explored when it comes to how the use of such planning software influences sensemaking. This is especially relevant since technology is recognized as a factor influencing sensemaking, although it has not been much explored in the sensemaking literature (Sandberg and Tsoukas, 2015). In fact, the review from these authors highlights that only 3% of studies of sensemaking explicitly address technology. Although an increasing number of studies pay attention to technology and sensemaking (e.g. Bansler and Havn, 2006; Seidel *et al.*, 2013; Seidel *et al.*, 2018), we need a better understanding of their connection and how technology influences sensemaking in organizations.

Furthermore, despite the increased obsession to control time, and the diffusion of systems to account for it, research on these systems remains sparse, especially that which looks at the individual experience. Yet, as numerous studies about technology emphasize, this individual experience is key to understanding how these technologies, which are often costly, are effectively used in practice (Barley, 1986; Orlikowski, 2000). Specifically, when it comes to time, simply accounting for one's time reduces individuals' willingness to volunteer (DeVoe and Pfeffer, 2010), and being paid per hour (and hence seeing time as money) reduces environmental intentions and behavior (Whillans and Dunn, 2015). Billable hours also influence the conception of time, which becomes commodified. For example, Yakura (2001) illustrates how time is transformed into units of value (billable hours) through billing systems in

consulting work, which are then used to measure performance and control work (Yakura, 2001). She showed how billable hours made valorization of time routine, mundane and invisible, which exemplifies the role of time management systems for how time is conceived.

In a similar way, our goal is to pay attention to a technology aiming at managing time and to understand how people make sense of time through it. This is where we posit that the concept of affordance may prove fruitful in deepening our understanding of sensemaking and technology. Originally developed in psychology to depict interactions between an animal and its environment, the concept has since been applied to design, and has found its place in organization studies. Building on the seminal work of Gibson (1986), several authors now mobilize affordances (defined as the potential for actions) to study technology in organizations. In a special issue on information technology and organizational form and function, Zammuto *et al.* (2007) proposed affordances as a way of moving forward for theorizing organizations in an IT-intensive world. As they put it: “it does not make sense to study the dynamics of human behavior within organizations without taking into account how information technologies might affect it” (p. 760). They identify five affordances of enterprise resource planning (ERP) systems (visualizing entire work processes, real-time/flexible product and service innovation, virtual collaboration, mass collaboration, and simulation/synthetic reality) that can result from the intersection of technology and organizational features, but which can lead to different practices, depending on the organization. As such, they recognize how the materiality of an object influences and at the same time constrains its use, through the ways users perceive the object’s properties, and depending on the social setting surrounding it.

Another example of the relevance of affordance to shed light on organizational issues comes from the study of Fayard and Weeks (2014). Building on Hutchby (2001) – who adapted the term for the study of science and technology, and conceives

affordances as “functional and relational aspects which frame, while not determining, the possibilities for agentic action in relation to an object” – these authors propose an integrative conception of affordances as both dispositional (visible and directly linked to practice when perceived) and relational (relative to the perceiver and the context) to overcome the traditional subject – object dualities. This conception views practices and use of technology as shaped, but not fully determined, by physical and social characteristics. Affordance can also be misperceived or not perceived at all, as suggested by Gibson (1986). As stated by Fayard and Weeks (2014), “Affordances connect practice with perception. The affordances of an object or environment are the possibilities for action that it calls forth to a perceiving subject” (p. 238). So then, affordances represent what we perceive when we look at an object or environment, instead of its physical characteristics.

Given that perception is part of the global process of sensemaking, in which cues are extracted from the environment, we suggest that affordances represent a promising link to study technology through the lens of sensemaking. In the same way, sensemaking appears as a useful concept to deal with the relational nature of affordances. Consistent with Hultin and Mähring (2014), we see affordance as a “multi-faceted relational structure, realized through the enactment of several mutuality relations between the technologies and the actor” (p. 133). Affordances are then seen as emergent, and we posit that they are interpreted and enacted through sensemaking. Our study aims at providing an empirical exploration of these concepts and of their connection, in order to deepen our understanding of how temporality is experienced by individuals through affordances and sensemaking.

Some authors have started to reap the benefits of mobilizing affordances and sensemaking in combination. For example, through their research studying “technology-use mediators” (employees supporting the use of groupware technology),

Bansler and Havn (2006) argue that appropriation and adaptation of groupware technologies are a matter of sensemaking. They found the process of mediation to be more complex and indeterminate than what is implied in prior research, and propose to relate it to the equivocal nature of technology, which is open to many possible and plausible interpretations. They explain that “technological artifacts have a constraining as well as enabling materiality – in other words different technologies do not lend themselves to the same set of interpretations” (p. 62), because different technologies have different affordances. In their case, mediators engaged in an ongoing sensemaking process to construct a plausible and meaningful vision of how the technology could be used in their context, which implied exploring the affordances to identify its potential use, and clarifying the needs of their local context.

Among the few other studies that integrate sensemaking and affordances, we find that of Seidel *et al.* (2013), who illustrate how sensemaking is assisted by an information system that provides monitoring, analysis and presentation features related to environmental data, which allow for a reconsideration of belief formation, action formation, and outcome assessment related to work practices. In a subsequent paper, Seidel *et al.* (2018) provide design principles for information systems based on affordances that support organizational sensemaking in environmental sustainability transformations. They posit that information systems support sensemaking practices, including experiencing disruptive ambiguity, noticing and bracketing, engaging in open communication and presuming potential alternative actions. These recent studies consider sensemaking and affordances as complementary lenses to study technology in practice and are examples of the increased interest toward these two lenses in combination. Another point increasing the relevance of combining sensemaking and affordances is the fact that they both share a cognitive base focused on individuals. In sum, sensemaking aims at understanding how people make sense of their environment, and affordances represent technology’s properties, which allow us to study sensemaking and technology in combination. Their combination makes sense

from a theoretical point of view given their compatibility, and also empirically, to operationalize the study of sensemaking, a challenging concept to grasp in practice. Furthermore, as the exploration of the connection between these concepts is recent, we argue that there is still a considerable potential to deepen our understanding of this connection.

5.4 Research setting and methods

5.4.1 Research context and data collection

This research relies on a multiple-case study (Yin, 2013) of the use of planning software in three groups of a large financial institution. Case study represents a relevant strategy when seeking to explain how or why some social phenomena happen, and multiple-case study is generally considered more robust and recommended when it is possible (Yin, 2013). The rationale behind this multiple-case study is literal replication, since each group belongs to the same organization and implemented the same planning software; although we were expecting contrasting results as well, since each group holds different functions and roles.

FinCorp (a pseudonym) has almost 50,000 employees deployed in a wide range of departments. We conducted 23 semi-structured interviews with employees and managers from the three departments in which planning software has been implemented. Interviews lasted between 40 minutes and 3.5 hours, with an average of 70 minutes. Empirical material consists of transcripts from the 23 interviews, and documents given by the participants like reports, plans and other files used to manage their time.

As a starting point, we performed five interviews at FinCorp as an initial inquiry into temporal tensions in multi-project settings. FinCorp turned out to be a rich field to study these matters, and an opportunity emerged to do a case study of the use of planning software in one of the groups. We contacted the managers of the two other groups using this planning software, to add to this first case, and obtained the authorization to pursue the three cases. These five initial interviews are not part of the empirical material used for this article, but they informed the data collection and offered us a richer understanding of the organization to undertake the latter case study. In the following interviews related to the three cases, questions have focused on participants' roles and work time practices, and software implementation, use, functionalities, benefits and constraints.

5.4.2 Data analysis

We recorded interviews and took notes throughout the whole process of data collection and data analysis. Following Yin (2013), we used multiple sources of evidence and created a case study database. Our general strategy was to rely on theoretical propositions and rival explanations. Our analytical techniques included analyzing the case study data by building an explanation and cross-case synthesis. The data have been analysed through repeated iterations between theory and data (Langley, 1999). Analysis started with a provisional coding list derived from our literature review, which was revised as we progressed in coding to include new codes that emerged through the data collection and analysis. We analysed the data looking for sensemaking processes and paid attention to how people were making sense retrospectively or prospectively through the use of the system. The starting point was to shed light on the linkages between interpretation and action to understand how sensemaking influences the use and interpretation of the technology. Inspired by

grounded theory, we used axial coding (Strauss and Corbin, 1990) relating our core and subcategories to uncover relationships among our observations. Through this back and forth we refined our results and identified three overarching dimensions that we conceptualized as temporal frames.

Following the identification of these temporal frames, we proceeded to another round of analysis to compare the responses and to ensure that they were uniform among participants having the same frame. Finally, we identified other aspects that differed between frames, which we will present later on.

5.4.3 Presentation of planning software used

Plansoft (a pseudonym) is developed by a small company in Canada, and its key functionalities include planning, timesheets, and reporting. Plansoft aims to provide a platform that allows allocations and planning based on availability of people and high level reporting. Data input derives from planning of efforts, timesheets, and the creation and updates of activity information, such as categories, expenses, etc. The majority of the planning is done by employees carrying out activities, not by managers or project managers. Timesheets are done by employees, who enter the hours worked on projects every week, or month, depending on the group, and are then approved by managers or super-users, also depending on the group. In one group, there is no approval of timesheets. Finally, reporting allows users to consult the information on time worked or planned, for accounting purposes. As the guidelines provided in Table 1 illustrate, the specific uses vary between groups, although planning software and its aim remain the same.

The three groups started using Plansoft at different times. It was first implemented in a commercialization group in 2013. This group had been the very first users of the system; they started with a beta in Excel before the development of the actual software. At the time of the interviews, this group had been using Plansoft for three years. The use of Plansoft was well integrated in the routines, with the manager's assistant playing a key role as a super-user. Called the "mother" of Plansoft by the manager, she was the one sending reminders to employees and extracting the reports for the manager. The group had 25 employees, mostly permanent workers.

In 2014, the whole Strategic Procurement Vice-Presidency (composed of 80 employees, split into 4 teams) became the second group of the organization to implement Plansoft. Strategic discussions regarding Plansoft and the processes were taking place between managers of this group. A small group of 4-5 employees had the role of super-users. We interviewed some of the actual super-users, as well as the two employees who had that role during the implementation but had changed roles since then.

The third group is composed of 15 employees working in process optimization for the marketing branch of the organization. This pilot, initiated in 2015, was to lead to an implementation in the whole Vice-Presidency. We interviewed the super-user, called "the guardian" by some participants, who was in charge of validating timesheets. Another employee, whom we also interviewed, acts as a backup for when he is away or on vacation.

Table 5.1 Case description

	Group 1	Group 2	Group 3
Role	Commercialization	Strategic Procurement	Processes Optimization
Number of employees	25 employees 1 team	80 employees 4 teams	15 employees 3 teams
Implementation date	September 13, 2013	July 14, 2014	October 28, 2015
Context	First implementation of Plansoft, this group used a beta in Excel before the development of the actual software.	Implementation in the whole Vice-Presidency.	Implementation represents a pilot project before the implementation in the whole Vice-Presidency.
Data collection	9 interviews	9 interviews	5 interviews
Guidelines for use	– Timesheet to be submitted every month (to be approved by a super-user) – Planning on an annual basis (no updates required)	– Timesheet to be submitted every week (no approval of timesheets) – Planning updates on a weekly basis for the following week	– Timesheet to be submitted every week (to be approved by a super-user) – Planning updates on a weekly basis for the weeks to come

5.5 Findings

In this section we present our analysis of the affordances of planning software used by our participants, then we present three temporal frames we uncovered and offer a comparison regarding distinctive elements and responses.

5.5.1 Planning software's affordances

Planning software provides three key functionalities: timesheets (accounting for time worked on activities and projects), planning (planning time on activities and projects)

and reporting (consulting a summary of time worked and planned). Each functionality can be related to a specific affordance and a different temporal focus (drawing attention to past, future or both). Timesheets afford categorizing the past, as they allow users to separate time into discrete categories (administrative task, tasks, projects, etc.). The timesheet's temporal focus is on the past, since it draws attention to past data (time worked in the past on projects). Planning affords formalizing the future, as it allows users to make future estimations official and legitimize future work. It is about the future (projecting time that will be worked on projects). Reporting affords referring to time, as it allows users to look at information about time and to speak about it. It represents a combination of past and future focus, since it provides information on time worked in the past and time planned in the future. However, reporting has seldom been mentioned by participants, and when it is, the interest is mostly about the past (time worked on activities in the past) rather than the future. This illustrates that an affordance does not equate to action and that a user may attend or not to an affordance, departing from the intended use. This is coherent with Gibson's notion of affordances, since perception shapes behavior without determining it, and affordances afford possibilities for action that can then be rejected, ignored or misinterpreted (Fayard & Weeks, 2014).

The following table gives a summary of the functionalities, key affordances, temporal focus, and intended actions. We posit that first, affordances trigger sensemaking (which is coherent with the Griffith (1999) proposition that technology's features triggering sensemaking is the first step in understanding technology), and this contributes to form how they frame temporality. However, the relationship is not unidirectional, since framing plays a role in sensemaking, which also has an influence on affordances.

Table 5.2 Key affordances provided by Plansoft

Key functionality	Key affordance	Affordance's description	Temporal focus
Timesheets	Categorizing the past	Separate time in discrete categories	Past (Time worked)
Planning	Formalizing the future	Make estimations official and legitimize future work	Future (Time planned)
Reporting	Referring to time	Look and speak about informations about time	Past and future (Time worked and planned)

5.5.2 Sensemaking through planning software: Framing temporality in three different ways

By progressive elaboration, we came to discover three different temporal frames among our participants that are part of and resulting from sensemaking: discontinuous, integrated, and past oriented. Frames are here conceived as social, and we consider them as “interpretive principles of organizing and assigning meaning that are outcomes, or products, of social construction” (Cornelissen and Werner, 2014), consistent with the conception of Goffman (1974). They are not fixed and may change over time, and as such, they do not represent a rigid categorization. These temporal frames have been revealed by time-related activities prescribed by planning software, such as entering hours worked in a timesheet or planning hours to be worked in the future.

One thing that emerged from our data was the different framing that could be found in the same group, subjected to the same context and expressed by employees having very similar roles. As such, we found discontinuous and integrated temporality frames in the three groups, but the past oriented temporality has been found mainly in the commercialization group. However, all frames can be uncovered in this last group,

even if all the participants are subjected to a similar context, which illustrates the importance of sensemaking to account for how affordances lead to different interpretations and actions. We will present each temporal frame, and table 3 provides additional examples from our empirical setting.

5.5.2.1 Discontinuous temporality

The first temporal frame is one where planning is seen as an impossible endeavour, since work is considered ever-changing and unpredictable. Time is perceived as discontinuous, as future doesn't equate with past. Indeed, some participants talked about the negative experiences they have as they are asked to render the planning identically to how time actually transpires, which doesn't make any sense for them.

We saw two ways in which it seems important for some participants to reduce the gap between planned (planning) and worked time (timesheets). The first implies updating one's planning to reflect occurring changes that make the plans obsolete. But, as expressed by a respondent, "If we plan, but change it every week, what's the point? Do we try to match it to the reality?" (Employee, Commercialization). In this sense, some respondents displaying discontinuous temporality felt that Plansoft was useless, since it did not provide them or even their managers with relevant informations. Using Plansoft was seen as an administrative burden. The second way in which time planned and worked are rendered similarly implies changing the planning, retrospectively, to make it similar to what has been logged in the timesheet. This was considered absurd by participants required to do so: "Sometimes I go back to change the past [in the planning]. I'll give you an example: if I planned 7 hours of customer support last week, but I did 14, I have to change my planning to 14. I can't leave it at 7. (...) But plans should not change afterward!" (Employee, Process Optimization).

In fact, this way of using Plansoft may be questioned, as it derives from the goal of reducing the gap between planned and worked time but takes it upside down; the objective is to reduce the gap in reality (become better at planning), not to force it in Plansoft to make that plan and reality are the same, when in fact they are not.

For those with this temporal frame, Plansoft is seen as unnecessary, useless and a loss of time. Its use makes no sense, since logging time won't help them to predict the future. Since future is not based on past, there is no point in doing a timesheet, especially since it takes time to log time. What is required of them represents an additional task without any benefits. Sensemaking is triggered here when they have to retrospectively render the planning as data entered in the timesheet. This represents pushing a continuous time on what is lived as a discontinuous experience, since what is asked of them is inconsistent with the reality. In fact, they do not see past, present and future as interrelated, which makes it impossible for them to track and predict it in Plansoft.

Another element leading to a discontinuous temporality frame was the inability to make sense of the future, or to enact prospective sensemaking. The employees with this frame were mentioning how impossible it is to plan, as this employee illustrates: "We can't plan for the upcoming year. We don't know what we will do. Will it be an easy year; will it be a crazy one? We can't know in advance" (Employee, Commercialization). As we can see, the inability to make sense of the future when planning one's time in Plansoft triggers sensemaking. Planning is seen as something that cannot be done, is impossible and useless, which leads employees into avoiding or manipulating what they put in (entering data only to be left alone). As such, participants try to create order by justifying that timesheets are useless and that planning is impossible to do given their context.

In fact, some of the respondents with a discontinuous temporality frame were rebelling against Plansoft and started to reduce its use or manipulate the data to avoid hassles. For example, this employee explained to us how she was resisting the task of updating her planning; she considered it a loss of time:

I planned to work on a project, but it has been paused, and I'm working on another one. I should update my planning, but here is what I decided to do: nothing! [laughter] If somebody comes to tell me it doesn't work, I'll tell him: leave me alone with Plansoft. Sorry, but I have other things to do. (Employee, Process Optimization)

The ones having a discontinuous experience were the only ones unable to envision a future with Plansoft. They accounted for past experiences with Plansoft and complained about the uselessness of it in the present, but didn't project themselves using it in the future.

5.5.2.2 Integrated temporality

With this frame, data on past and future are coherent and time is seen as continuous. Planning, even if seen as a challenging exercise, is considered as getting easier and easier with time. Both perspectives (past and future) fuel each other, as planning helps to enter data into timesheets, and information on hours worked on projects (timesheets) helps to plan better. For example, this participant mentions the benefit of planning his time to help him do his timesheet, since Plansoft will then provide him a timesheet with only the planned activities: "Planning takes more time than timesheets. Because when you plan your time, then go to your timesheet, you see only what you planned by default on your screen. So the better the planning, the easier it is to do the timesheet" (Employee, Procurement). Planning is considered alive and to be updated

(prospectively) to reflect changes that are happening. As such, this frame influences not only the conception of the functionalities, but also the practices around it.

Every week, when I do my timesheet, I review my planning for the upcoming months to see what I'll change. If I have vacation that was not planned to add, I'll make the changes accordingly. (Employee, Process Optimization)

As we can see in the last quote, timesheets and planning are made and updated at the same time. Planning is not considered as impossible as for the employees having a discontinuous frame, even if future is as uncertain for them. They accept that there will be changes, and update the information in Plansoft.

For those expressing that frame, Plansoft helps to reflect and understand "where time went" and where it "is going". As such, it is seen as necessary, beneficial, and bringing temporal reflection.

Plansoft is simple and beneficial because it allows us to get the big picture, what we did last week and how it will be next week. Because the best way to get an overview of next week is to have a refresh of what you did last week. (Employee, Procurement)

Participants having an integrated temporality were envisioning a future where they would benefit more from the untapped potential of Plansoft. In the next example, an employee projects to use Plansoft more in the future, and also to benefit more from it. She explains how it will help her to make decisions based on information from the past (timesheets), and how it will fuel future data.

In the future, it will allow me not only to manage my production, but also to evaluate which tasks take the most of my time in order to automatize them. When there are new projects similar to old ones, I will be able to look back at the past and use that experience for the future. (Employee, Procurement)

This illustrates how past and future are seen as interrelated; outside a discontinuous frame, they are not in opposition to one another, despite the fact that planning remains a challenge due to its uncertain nature.

5.5.2.3 Past oriented temporality

In this last frame, time is seen as continuous as well, but the focus is solely on the past to predict the future. Past data (timesheet) is seen as reliable, but planning is considered more erratic. The focus here is on prediction and accountability.

As said by a manager: “We want to see where they spend their day”. Data on time worked is used retrospectively to make sense of what people do. We could think that plans represent what people will work on, but it seems that, like Weick evoked, they don’t know what they do until they see what they did. For managers with that frame, hiring is based on past (time worked) instead of planning, although the intention behind Plansoft was to help predict human resources needed through planning.

In that frame, Plansoft is seen as legitimate; it is used for accountability and legitimization. It is worthy to note that feelings toward Plansoft diverge between managers and employees with that frame: managers seem to appreciate Plansoft, but it represents a “necessary evil” for employees. For example, a manager was relying heavily on the reports from Plansoft, and mentioned that her employees were very happy with it:

Everybody on the team is using Plansoft. And they are very happy because it’s easy, it’s simple, it’s user-friendly. Every Friday everybody submits their timesheets all at once; I get a lot of notification messages! I don’t have any arm-twisting to do anymore so that they do their timesheet. (Manager, Commercialization)

However, her employees were more ambivalent than what she seems to think, as they understood why it was requested from them, but they were still annoyed with Plansoft. In fact, many mentioned that Plansoft was in place to answer the needs of their manager, but was of little use for them: “It’s two different needs [his and the manager’s needs]. Nothing is the same. It’s not a criticism: I mean, it’s her need, it’s her need. But for us, this file [planning spreadsheet used in parallel to planning software] is what we look at every day” (Employee, Commercialization). But whether it was considered useful or not, employees of that team completed their timesheet on time to provide their manager with data on time worked on activities, and they knew she was using it to “justify the positions toward high-level management”. In her words: “It’s all a matter of numbers. It’s annoying to admit it, but we live in a world of numbers. We need to be factual” (Manager, Commercialization).

When participants having a past oriented temporality were envisioning a better future with Plansoft, it was related to optimization, as stated by this manager: “If Plansoft becomes a reference point for all the organization, everybody will be using it, everybody will speak the same language. And it is in our interest to do it, because we would be even more able to optimize” (Manager, Commercialization). The “same language” she refers to relates to data on the past, as time worked on projects. Interestingly enough, the word “actuals” was frequently used by participants with this frame to talk about the hours worked on projects. Given the meaning of the word actual, defined as “existing in fact; real” by the Oxford dictionary, and also used to emphasize an aspect in contrast to another possibility, it contributes to illustrate the character of truth of past data, in contrast to the uncertain nature of the future.

Table 5.3 Temporal frames: additional quotes

Temporal frames	Illustrations and examples
Discontinuous temporality Past  Future	– Imagining how many hours I'll spend on one project is a difficult exercise; it's a bit abstract, and we never know what will happen on a project, so we don't know if it will be smooth or hell! (Employee, Commercialization) – Planning is made randomly, because we haven't fixed tasks and projects that we are sure will start and go smoothly to the end. Projects start, stop, so we plan, but must undo it, do another, we get another priority. So it's hard to plan, we do our best, but it's hard to do it again all the time. (Employee, Procurement) – It's hard to assess how long something will take; there are so many variables that will make the time completely different. (Employee, Procurement) – I am unable to plan. I've got no visibility. Of course, it's easy for administrative tasks, holidays and vacation. But for the rest, there's no visibility that allows me to do that. I think I would waste my time, because I would be updating it all the time; it would not stay the course. (Employee, Procurement) – For support, there are weeks you can do 10 hours; another, 15 hours; or even 35; because they didn't get it, or you have to come back for whatever reason. So you can't plan. You have to change your planning every week. Planning should not normally change at that point. (Employee, Process Optimization) – Maybe others change their planning and nobody comes to tell them that the hours planned don't fit. I don't. Because for me, planning is planning, and we can't change that. (Employee, Process Optimization)
Integrated temporality Past  Future	– Of course I had small questions at first, being new to the job; I did not know exactly how my time would be distributed. I've done some rough planning, but it's going to get better next year, now that I know more about where I need to invest my time. (Employee, Commercialization) – I see value in Plansoft: it's a reference point to look at what you're working on, you can refer to it in performance reviews and you know how much time you spent on activities. And if some activities come back next year, you have an idea of how much time it took you last year versus this year (Employee, Procurement) – We are starting to know what is coming up in the future. We are reaching the end of the year, so we look at employees' availability; so when projects end... Plansoft gives us an overview. (Employee, Process Optimization) – Plansoft helped me a lot in the last months, because restructuring brought some slowdowns. And we see it clearly in Plansoft. I see who is available right away. I think it reflects the reality. And when I look at the projection, I see right away that I will have available resources from that month. So I can plan in advance, or accept new requests. The management team must learn to work with Plansoft. Because I have been using it for some time now, right away I see prospects for the future. (Manager, Process Optimization) – Next year we must use Plansoft more, to show the other teams how to use it. To help advisors manage their time. We will make changes; we will evaluate; we will evolve; and we will integrate all the needs to maximize the use of Plansoft. I'd like the employees to systematically use Plansoft for their one-on-one meetings. This is what we will instill, show to the team. (Manager, Process Optimization)

Temporal frames	Illustrations and examples
Past oriented temporality 	– We don't use the planning; I'm more about facts. Most of the time, there are gaps between planned and actuals [hours worked]. This is why I have a little bit of difficulty with planning. So I look at actuals. I do the same thing with the budget. It's my reflex, I never developed the habit of managing the plan; I follow actuals. (Manager, Commercialization) – We have always operated with actuals [hours worked]. My manager is used to that, and it is what they use, what they need. (Employee, Commercialization) – Employees may use Plansoft to justify they have too much work. So the manager will say: ok, give me a report. I want to see this project; tell me how many hours this person worked on it. (Employee, Commercialization) – I can't say it's very useful for me. I do it because my manager requests it, and I do it seriously because I really want it to reflect the work I did throughout the year. But it's not useful for me; we have other ways to plan for our work. This is more an observation of what we do, after. Once time is spent, we assess it on Friday. So I don't use it to plan my week. It's more a reflection of what happened in the week. (Employee, Commercialization) – We don't use the planning; I am more about facts. You see here, there was a campaign with 1093 hours planned so far; and finally, time worked is 1223 hours, so there is a variation up. It's rare that I have a variation down. I have variations often; this is why I'm looking here [time worked]. This is why I have a bit of difficulty with planning. So I work with actuals. I do the same with budgets. It's my reflex, I never had the habits to manage planning; it's mostly actuals (Manager, Commercialization).

5.6 Comparing temporal frames: distinctive elements and responses

Based on our analysis, we were able to reveal that participants having different temporal frames do not conceive some elements brought by Plansoft the same way. This represents another illustration of the importance of framing. Table 4 compares reactions to some distinctive elements, perceptions of the value of Plansoft, and responses, depending on the temporal frame.

For example, gaps between planning and reality are seen as normal for the ones having an integrated temporality frame (and so they update the information accordingly) or past oriented frame (this is why they rely solely on the past), but

represent an insurmountable obstacle for the ones with a discontinuous temporality frame.

Other differences have been found, such as the reaction toward the need for guidelines. Individuals with a discontinuous temporality frame think that the nature of their work, as completely unpredictable, made it impossible to have guidelines. However, participants with an integrated temporality frame are willing to work on guidelines and improve them over time, even when their work is unpredictable. For the past oriented frame, past data act as guidelines, and nothing could be more reliable than historical information.

The usefulness of Plansoft and its functionalities also diverge between participants. Those having a discontinuous mindset see Plansoft as useless, with no value brought either by the timesheet (past data) or planning (future data). It was quite the opposite for the ones with an integrated mindset, who view Plansoft as useful for both managers and employees, and see value both in timesheets and planning. The past oriented are situated midway, as they view Plansoft as useful for managers (not employees), and see value in past data (timesheets and reports), but not future (planning).

Depending on their frame, participants adopt different responses toward Plansoft, ranging from resisting it, and accepting it to what we have labelled selecting, referring to a selective use. This presents different strategies used by participants, which were not necessarily the same between managers and employees. For example, discontinuous temporality has been found only among employees. These react to Plansoft by resisting: they either avoid its use ("I didn't do my timesheet for 2 weeks and nobody saw it!") or manipulate what they put in it ("they want planning to match reality? I'll just copy that instead of bothering"). We found the ones with an integrated temporality frame accepting Plansoft, with both managers and employees

contributing (putting data into Plansoft by planning their time, doing their timesheet, and/or working on reports) and consulting (reports and dashboard). The managers and employees accepting Plansoft were the only ones to see the benefit of using it, as it allowed them to get a picture of what they were working on throughout the year, and helped them to improve over time. Finally, a past oriented frame brought a selecting response, with different actions for the employees (contributing) and the managers (consulting). The selecting response happens in two ways: by splitting the action depending on the role, but also by selecting one pole (past data, e.g. timesheets and reports) over the other (future data, e.g. planning).

Table 5.4 Comparison of frames and responses

	Discontinuous temporality	Integrated temporality	Past oriented temporality
Distinctive elements			
Gaps between time planned and worked	Planning is impossible, accounting for time is useless.	Planning will change, time worked won't be the same as planned, but we are getting better.	Planning is uncertain, so we are only relying on past data.
Need for guidelines	It's impossible to have guidelines.	We'll work on some guidelines.	Guidelines come from the past.
Value of Plansoft			
General usefulness	Seen as useless	Seen as useful for managers and employees	Seen as useful mostly for managers
Timesheets (past)	Not valued	Valued	Valued
Planning (future)	Not valued	Valued	Not valued
Reporting (P&F)	Not valued	Valued	Valued (for P) Not valued (for F)
Responses			
(used by managers and/or employees)	Resisting – Avoiding (employees) – Manipulating (employees)	Accepting – Contributing (both) – Consulting (both)	Selecting – Contributing (employees) – Consulting (manager)

5.7 Discussion

Our study started with the idea that technology supporting the management of time has an influence on how people make sense of temporality. We combined sensemaking and affordances in order to grasp how people make sense of temporality (past-present-future) through the use of planning software. We presented three very distinct temporal frames: integrated, discontinuous, and past oriented, which are influenced by affordances of planning software and represent a key component of the sensemaking process. These frames influence the responses and use of planning software. Given the diversity of temporal frames among employees with similar roles and belonging to the same context, this study contributes to illustrate the importance of sensemaking to understand how affordances are incarnated in practice and lead to different interpretations and responses.

Our analysis reveals the retrospective (timesheets) and prospective (planning) nature of sensemaking. For some, past and future were seen as irreconcilable, and this created many negative experiences. For others, order was reached through progressive elaboration, as they revised information through time. We identified three affordances provided by planning software related to time that influence sensemaking. Figure 1 presents how the affordances we identified relate to retrospective and prospective sensemaking, and helps to understand the relationship between sensemaking and the use of technology.

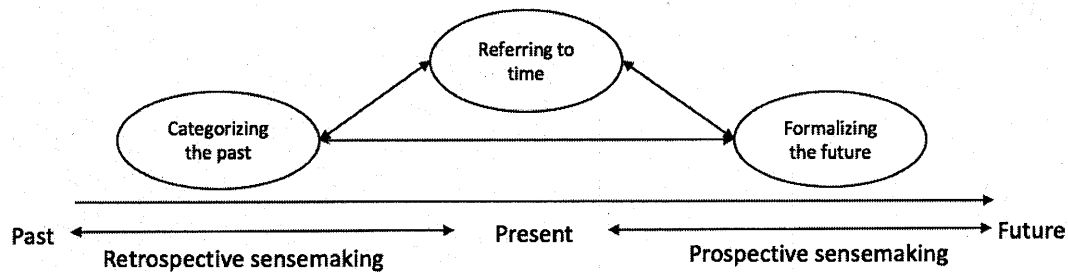


Figure 5.1 The interplay of affordances and sensemaking

For Weick (1995), “experience as we know it exists in the form of distinct events. But the only way we get this impression is by stepping outside the stream of experience and directing attention to it. And it is only possible to direct attention to what exists, that is, what has already passed” (p. 25). However, when asked to plan their time, people are directing their attention to what doesn’t exist and has not yet passed. They are projecting themselves into a future, and not always in a retrospective way, as in future-perfect thinking. We uncover prospective sensemaking, especially when people are talking about planning, or how they intend to use Plansoft in the future. Although prospective sensemaking is not decoupled from the present or the past, it is not merely retrospective sensemaking projected into the future. People are imagining future possibilities and making sense through it. What would happen if everyone used Plansoft? What will happen with future projects? By imagining the future, they are making sense of the present. When they talk about increasing and improving the use of Plansoft, they are making it relevant in the present, and this imagined future is enacted.

This paper illustrates that affordance deepens our understanding of sensemaking, and makes it easier to connect technology with sensemaking. As such, affordance may be the “missing link” between technology and sensemaking. Affordance represents the possibilities for action, while sensemaking is the process in which people develop a

plausible account of what is happening that violates expectations. We saw how some affordances, when perceived as incoherent or useless in practice, triggered sensemaking and led to different frames and different responses. These responses ranged from resisting (avoiding the use of Plansoft or manipulating data entered), and accepting (both managers and employees contributing and consulting Plansoft) to selecting (focusing on past data; employees contributing, and managers consulting). Temporal frames (discontinuous, integrated or past oriented) influence which responses are called into action. Figure 2 brings attention to the continuous cycle between affordances, temporal frames and responses, as one fuels the other in an ongoing manner.

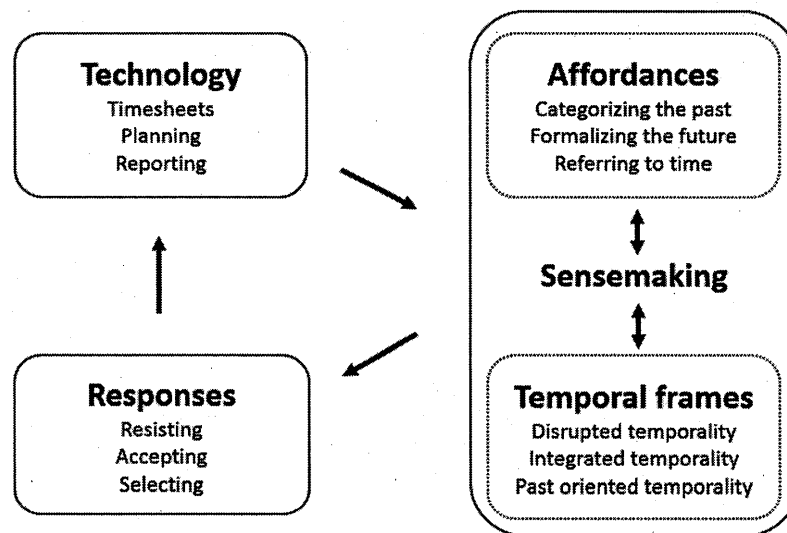


Figure 5.2 The interplay of technology and sensemaking

For example, through sensemaking, affordances will lead to a temporal frame that will influence the response toward planning software. Let's take one specific affordance as an example – categorizing the past. Through sensemaking, one employee may realize that actual time worked is different than what was planned; he

will create order and justify this gap by the fact that his job is unpredictable, hence he can't plan. This represents what we labelled a discontinuous temporal frame. This frame influences his response, as he will resist planning software that he views as useless, which influences data provided by software, because it won't provide reliable reports on time planned and worked, which again influences sensemaking. This creates a self-fulfilling prophecy, since participants contribute to creating a reality based on their conception. Whichever they see – planning software as a necessary chore or a useful database – they will enact that reality (by doing the minimum or using it for reporting). This resonates with the study of Bansler and Havn (2006), who found that mediators of a technology (employees supporting its use) contribute to the creation of the technology by defining it, and how it should be used.

However, these self-fulfilling prophecies should not be seen as irreversible, and the concepts we mapped in figure 2 are not impermeable. Participants may change the way they see planning software (hence the way they use it) over time or depending on functionalities. We saw an example of this when participants mentioned how the conception changed over time, going from an “initial shock”, where planning software was seen as “annoying”, to people getting “better at it”, and hence seeing more benefits to its use. This illustrates the relational nature of affordance and how sensemaking happens when people enact their reality in the context of using planning software. The same affordance is interpreted and enacted in different ways by participants, and this can also evolve over time. This is similar to results from Hauge (2018), who found that value of affordances depends on dispositional and relational characteristics, as well as on the specific situation.

Another point we would like to make regarding affordances is related to the mutual influence of parallel processes, which has not received enough attention up to now (Hultin and Mähring, 2014). Hultin and Mähring have illustrated the interrelations

between affordances and constraints from different processes, and in the same way, we have uncovered some interrelations between the different affordances. For example, a focus on past data (categorizing the past) brought participants to neglect another affordance (formalizing the future). Among participants with an integrated temporality frame, mutual influence between affordances was made clear as they used one to fuel the other (categorizing the past helped in formalizing the future, and the other way around). Finally, a vicious circle brought participants with a discontinuous temporality frame to reject all affordances at once because they were seen as irreconcilable (time worked incoherent with time planned).

Furthermore, this study contributes to extending our understanding of what may influence adoption of technology. As mentioned by Leonardi (2011), rejecting a technology or using its features for something other than its initial objective are common strategies through which manoeuvring occurs. In fact, it is acknowledged that affordances can be rejected, ignored, or misinterpreted (Fayard and Weeks, 2014). In our case, the rejection of technology involved participants with a discontinuous temporality frame, in which Plansoft and its functionalities were seen as useless. We identified the different frames as the result of sensemaking, and they lead to different responses influencing the use of Plansoft. Hence, our study contributes to bringing attention to the importance of frames to complement the concept of affordance.

Finally, our contribution also echoes another gap of sensemaking, that is, mundane activities (Brown, Colville & Pye, 2014). In fact, technology use, unlike technology implementation, is all about mundane activities. Sandberg and Tsoukas's review (2015) showcases that only a small number of studies (17%) took minor planned or unplanned events as their point of departure for sensemaking, although these events are much more common triggers for sensemaking. Such examples could include a designated task to solve a specific problem (minor planned event) or a glitch in the day-to-day activities (minor unplanned event). Given the importance of technology

and the widespread presence of mundane activities it drives in organizations (two understudied topics in the sensemaking literature), this study contributes to extending sensemaking research and bringing light to understudied topics as put forward by sensemaking's researchers.

5.8 Conclusion

We acknowledged earlier that sensemaking refers to how people seek plausibly to understand ambiguous, equivocal or confusing issues or events (Sandberg & Tsoukas, 2015). It is worth recalling that time is equivocal, since it represents many things to different people. This characteristic can be found in the day-to-day experience, and it makes time an especially relevant topic to be studied in relation to sensemaking.

Neglect of ongoing immanent sensemaking and focus on retrospective nature are parts of the criticisms addressed to the current theory of sensemaking (Introna, 2018). This article focused on sensemaking through the use of technology and proposed three temporal frames, contributing to extending the sensemaking perspective and showing the relevance of combining it with the concept of affordance to study its relation with the use of technology. We encourage the pursuit of research that aims at a better understanding of how these frames are created, maintained and altered through ongoing sensemaking. Opportunities for research emerging from our work include the importance of frames to explore how people make sense of time and technology. Temporal frames uncovered in this article could be extended and serve as a framework to explore other contexts, as other frames could be found, such as a focus on the future, or one on the present. Further studies might also be conducted to shed light on the individual dispositions that might influence the emergence of a temporal frame, or another in a specific person.

In addition to this, a next step could be to define a typology to characterize individuals and their relation to time. Hörning *et al.* (1999) studied the relation between technology and temporality and identified three types of relations, showing the complex way in which technology shapes everyday life. We can see similarities between the types they identified with their study (surfers, sceptics and gamblers) and our frames, as both depict the variety of possible reactions. In their study, “surfers” are enthusiastic toward technology and enjoy the accelerated tempo afforded and the ability to achieve a better control of time; the “sceptics” refuse the accelerated and impersonal imperatives of technology; and the “gambler” embraces a more flexible mindset in which he tries to adapt to reality instead of planning accurately. Our study uncovers more encompassing temporal frames that are called forth in the process of sensemaking, but it could lead us to identify individual types in a following article.

This study contributes to a better understanding of technology as social in use, and enacted in an ongoing way. It also contributes to illuminate how technology influences the way we conceive temporality, even as our conception of temporality influences how we use technology. As stated by Wajcman (2018):

We argue that all technologies are inherently social, that they are crystallisations of society: they bear the imprint of the people and social context from which they emerge. In other words, we shape technologies and then they shape us. Therefore, we understand and experience time with and through the machines we have built, and it's we who make sense of and give them meaning.

As such, this study offers a better understanding of how technology, temporality and sensemaking are interrelated, and how affordances, temporal frames and responses mutually influence each other. Technology deserves more attention for the study of sensemaking, and our study constitutes an important contribution to this end. Technology supporting the management of time influences how people make sense of temporality, which has been explored in this study by building on two complementary lenses – sensemaking and affordances.

Temporality has always fascinated us as human beings, probably because it is at the core of any human experience. With more sophisticated technology supporting the “management” of time, this topic calls for research that does honor to its complex nature as experienced through technology. Some time ago, Clark (1985) urged us to move beyond measurement provided by the clock. However, over time, measurement became more sophisticated, as exemplified here with the use of planning software. But what if the integrated temporality frame that we uncovered was a way to go beyond the supremacy of clock time, by accepting that time is not linear and calls for ongoing adjustments of what has been planned? And maybe a discontinuous frame comes from the alienation of forcing a linear time on an experience that is all but linear. These frames, as others that may be uncovered, call for more research to understand how people make sense of time, as time is ubiquitous and critical for any human being and their organizational experience.

CHAPITRE VI

DISCUSSION GÉNÉRALE

Ce chapitre discute des liens entre les articles qui composent cette thèse et présente une synthèse des contributions. Plusieurs points qui n'ont pu être soulevés au sein des articles individuels sont ici présentés, ouvrant la voie à d'autres travaux. Le temps est un enjeu organisationnel de premier plan et revêt une importance encore plus grande en contexte de projets, reconnu comme exerçant une pression du temps sur les individus qui y œuvrent. La tendance à vouloir gérer, optimiser et mesurer le temps est d'autant plus présente en contexte de projets, puisque la gestion du temps et de l'échéancier y joue un rôle capital. Un contexte de projets implique du changement, de la pluralité et la rareté des ressources, ce qui représente les trois facteurs qui rendent les tensions saillantes (Smith et Lewis, 2011). En effet, les projets sont mis en œuvre pour opérer un changement et amènent l'idée de transition (Lundin et Söderholm, 1995), ils correspondent à des organisations pluralistes (Brès *et al.*, 2017), caractérisées par des objectifs multiples, un pouvoir diffus et le travail d'experts du savoir (*knowledge work*) (Denis *et al.*, 2007) et possèdent des ressources limitées, notamment temporelles (Lundin et Söderholm, 1995). Malgré ces conditions propices aux tensions temporelles, peu de travaux se sont intéressés spécifiquement à ce sujet jusqu'à ce jour, et c'est en cela que cette thèse apporte des contributions originales que nous revisiterons dans ce chapitre.

Rappelons tout d'abord que cette thèse avait pour objectif de révéler les tensions temporelles en portant attention aux stratégies, aux structures temporelles et à

l'expérience des acteurs évoluant en contexte de projet. Au cœur de cette quête, nous retrouvons une vision du temps comme un concept aux dimensions multiples et porteur de tensions pour les individus. Les tensions et paradoxes sont vécus et construits par les individus, ce qui explique que nous nous sommes intéressées à ceux-ci à travers notre étude empirique, tout en considérant les discours fondamentaux sous-jacents à la discipline de la gestion de projet que sont les standards étant donné leur influence dans le domaine et le fait qu'ils révèlent des tensions qui pourront par la suite être explorées en pratique. Cette section a donc pour objectif d'intégrer les trois articles de la thèse et de présenter les liens et contributions plus larges de cette thèse.

L'article 1 s'est penché sur les tensions temporelles et la conception du temps qu'on retrouve dans les standards en gestion de projet. Notre travail de collecte de données dans l'organisation FinCorp nous a ensuite permis d'explorer les discours et pratiques⁴ des individus évoluant dans ce contexte. Il est intéressant de relever que la conception du temps implicite et les tensions identifiées dans les standards, et celles que l'on peut retrouver de manière générale dans la pratique ne sont pas les mêmes. Ainsi, si les standards ne rendent compte que du temps objectif, la réalité laisse place à une complexité temporelle beaucoup plus grande. En effet, s'expriment en pratique d'autres dimensions du temps que le temps objectif, comme la temporalité et l'expérience du temps. Ainsi, il y a là une tension fondamentale entre les standards sous-jacents à la discipline de la gestion de projet et la pratique professionnelle de la gestion de projet, qui demeure à explorer davantage, en particulier en situation.

⁴ Bien que cette recherche ne mobilise pas la perspective de la pratique, nous référons aux pratiques de manière générale pour décrire ce que les gens font en situation.

Nous retrouvons dans l'article 1 plusieurs tensions d'organisation, entre une conception linéaire (pour le projet) et cyclique (pour le portefeuille de projets) et de performance, entre le court et le long terme, et entre différents buts. Le tableau qui suit présente une synthèse des résultats empiriques provenant de notre étude de cas, notamment les types de tensions identifiés provenant de notre recherche qualitative (articles 2 et 3).

Tableau 6.1 Synthèse des articles empiriques

	Article 2	Article 3
Type de tension / Tension principale	– Tension d'identité / Temps personnel et organisationnel – Tension d'organisation / Autonomie et contrôle du temps	– Tension d'apprentissage / – Passé et futur
Déclencheur	– Charge de travail	Outil temporel
Concepts explorés	– Paradoxe d'autonomie – Surtravail – Cadres et pratiques	– Construction de sens (sensemaking) – Affordances – Temporalité (expérience du temps, passé-présent-futur)
Expérience	– Positive ou négative selon le cadrage individuel	

Les trois articles illustrent différentes dimensions temporelles pouvant mener à des tensions, soit le rythme et l'horizon (article 1), la tension entre autonomie et contrôle et temps personnel et professionnel (article 2) et la temporalité (passé-présent-futur) (article 3). Un point commun de ces deux articles est de mettre en lumière une expérience des tensions qui peut être positive ou négative, selon le cadrage qu'on en fait. Le tableau 6.2 illustre les différentes tensions temporelles présentes dans les articles par type de tensions (Smith et Lewis, 2011). Rappelons que les types de tensions font référence aux tensions de performance (entre des buts concurrents), d'organisation (entre les moyens pour atteindre les buts), d'identité (entre l'individu

et le collectif) et d'apprentissage (entre le passé et le futur). Ces types de tensions sont ici utilisés à des fins de synthèse et pour illustrer la variété des tensions identifiées.

Tableau 6.2 Synthèse des tensions liées au temps

	Article 1	Article 2	Article 3
Tension de performance	– Court et long terme – Contraintes	– Buts divergents	
Tension d'organisation	– Contrôle et autonomie	– Contrôle et autonomie	– Contrôle et autonomie
Tension d'identité		– Temps individuel et organisationnel	
Tension d'apprentissage	– Passé et futur		– Passé et futur
Tension temporelle (rythme)	– Linéaire et cyclique	– Variation du travail, projets à synchroniser	

Tel que le tableau 6.2 le présente, aux quatre types de tensions proposées par Smith et Lewis (2011), nous proposons l'ajout d'un cinquième type de tension, soit une tension temporelle liée au rythme. En effet, la tension entre un temps linéaire et cyclique que nous avons identifiée dans l'article 1 ne cadre pas avec aucun des autres types de tension. La variation du travail selon les périodes et les rôles et la difficulté à synchroniser les projets évoqués dans l'article 2 amènent également une tension temporelle. Cette catégorie s'avèrera utile pour explorer les tensions dues à des rythmes différents, par exemple entre un rythme rapide ou lent. D'ailleurs, si selon un article conceptuel récent portant sur les paradoxes temporels (Slawinski et Bansal, 2017), la vitesse implique deux oppositions (rapide et lent), aucune étude n'a exploré spécifiquement leur nature paradoxale jusqu'à maintenant. Ce type de tensions

temporelles permettrait d'ailleurs d'explorer les thèmes d'isochronisme – « how organizations within the same organizational field come to resemble each other in the tempos and phases of their activity cycles » (Dille et Söderlund, 2011, p.480) - et d'inadéquation (*misfit*) temporelle – « conflicting timing norms among organizations within the same project » (Dille et Söderlund, 2011, p.480) - en intégrant la théorie institutionnelle et la perspective du paradoxe. Elle s'avérerait finalement utile pour identifier les tensions entre différentes temporalités qui s'affrontent, évoquées dans la littérature (par exemple, Shih, 2004) sans qu'on porte attention aux dimensions paradoxales sous-jacentes.

Le schéma suivant illustre les tensions liées au temps que nous avons identifiées en les situant cette fois-ci sur un continuum temporel. Ainsi, on peut relever les tensions liées à la temporalité (passé-présent-futur) et l'horizon (court-long terme) situées sur ce continuum. Le rythme (linéaire-cyclique, les éléments en opposition liés à la variation et la synchronisation) et l'expérience temporelle (temps individuel-organisationnel et contrôle-autonomie) ne se rattachent pas à un point spécifique du continuum, bien qu'ils se vivent et s'appréhendent dans le moment présent, ce que notre schématisation reflète.

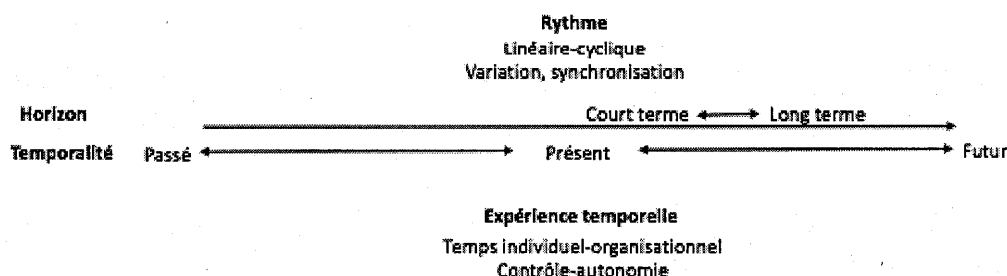


Figure 6.1 Illustration des tensions liées au temps

Les trois articles remettent en question la vision purement linéaire du projet que nous retrouvons dans la littérature plus traditionnelle en gestion de projet, et illustrent la complexité temporelle d'un contexte où évoluent plusieurs projets en parallèles. Selon Burke & Morley (2016), qui ont réalisé une recension récente sur les organisations temporaires et proposé des pistes de recherches, les implications d'une conception du temps linéaire en projet demeure à étudier. De multiples dimensions du temps ont été représentées dans notre recherche, puisque nous retrouvons les éléments de rythme, l'expérience temporelle et la temporalité (passé-présent-futur). Pour les acteurs, il n'y a pas un projet linéaire au sein d'une organisation cyclique : les projets et activités forment un tout et le projet n'est pas distinct de son contexte. Le projet évoque également une nature cyclique avec ses itérations, ses rencontres récurrentes et son rythme plus difficile à prédire et gérer que ne le laissent entendre les standards qui sous-tendent la pratique de la gestion de projet. L'imbrication de modes temporaires et permanents est une autre facette de cette complexité, qui va de pair avec le phénomène de projectification de la société (Jensen *et al.*, 2016).

La figure 6.3 résume et intègre les résultats découlant des trois analyses que nous avons réalisées dans le cadre de cette thèse. Nos articles nous ont menées à dégager des concepts qui enrichissent la réflexion sur les dimensions et les tensions temporelles. Nos articles portent sur les tensions temporelles situées au centre de structures temporelles (comme les standards, les échéanciers et l'outil de planification que nous avons étudié), qui amènent différents cadrages temporels (par exemple, une temporalité perturbée ou intégrée), qui suscitent une variété de stratégies de réponses allant de la résistance — éviter le temps supplémentaire (article 2), rejeter ou manipuler les informations saisies dans l'outil (article 3), à l'acceptation — utiliser le temps supplémentaire comme stratégie (article 2), contribuer et consulter l'outil pour mieux comprendre ce qui a été fait et ce qui s'en vient (article 3) et finalement la sélection — travailler davantage pour une période limitée dans le temps (article 2),

utiliser seulement les données portant sur le passé (article 3). Les structures temporelles sont mises en place par les acteurs, qui sont également contraints par celles-ci. Nous avons vu à travers notre étude empirique que les structures temporelles comme les échéanciers et l'outil de planification influencent les cadrages temporels, et cette influence n'est pas unidirectionnelle. Ces cadrages influencent à leur tour les réponses face aux tensions et mènent à différentes stratégies mises en place par les acteurs, qui auront ensuite une influence sur les structures temporelles (par exemple, selon les données qui seront saisies dans l'outil) et les cadrages. Ce schéma reprend les concepts au coeur de notre cadre conceptuel, soit les structures temporelles et les stratégies, que nous avons étudiées en pratique. Pour ce qui est de l'expérience du temps, c'est à travers les cadrages temporels que nous l'avons abordée. En fait, si l'expérience représentait un des trois concepts clés de notre cadre conceptuel, nous pouvons dire qu'elle est plutôt sous-jacente à l'ensemble de ces éléments. En effet, les tensions temporelles font partie de cette expérience du temps, tout comme les structures, cadrages et stratégies.

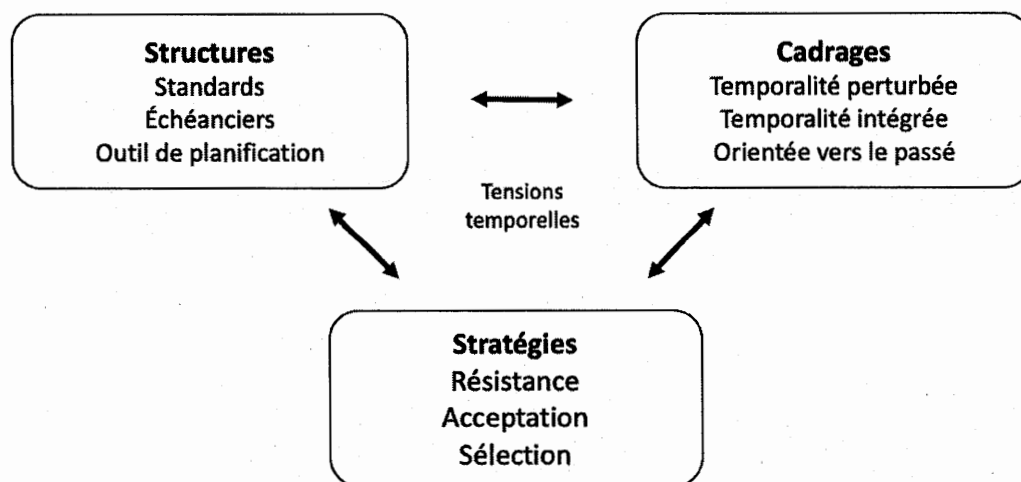


Figure 6.2 Résumé des concepts

Dans notre étude, les individus ont mis en place des stratégies qui sont présentées dans le tableau suivant. Les types de réponses aux tensions identifiées dans notre étude sont l'acceptation (réponse dite stratégique), la résistance et la sélection (réponses dites défensives).

Tableau 6.3 Stratégies mobilisées (par type et article)

	Article 2	Article 3
Acceptation	– Utiliser le temps supplémentaire comme stratégie (accepter). – Travailler davantage malgré les contradictions vécues (tolérer).	– Contribuer et consulter l'outil pour mieux comprendre ce qui a été fait et ce qui s'en vient.
Résistance	– Éviter le temps supplémentaire (éviter).	– Rejeter l'outil ou manipuler les informations saisies dans l'outil.
Sélection	– Travailler davantage pour une période limitée dans le temps (naviguer). – Travailler davantage sans le montrer (cacher).	– Utiliser seulement les données portant sur le passé. – N'effectuer qu'une action selon qu'on soit gestionnaire ou employé (consulter ou contribuer).

Nous avons évoqué plus tôt la remise en question des réponses dites stratégiques ou défensives. Par exemple, la séparation temporelle fait partie des stratégies de réponses dites défensives (Lewis, 2000; Smith et Lewis, 2011) : « Defensive responses provide short-term relief. They may enable actors to temporarily overcome paradoxical tension but do not provide a new way to work within or understand paradox » (Jarzabkowski *et al.*, 2013, p. 248). Putnam *et al.* (2014) ont identifié la séparation temporelle comme une des réponses possibles aux tensions entre arrangements variables et fixes, mais rappellent que cette approche n'est pas satisfaisante à long terme : « These approaches for managing the tensions often lead to spiraling back and forth between the poles and not being able to work through them » (p. 423). Nous croyons qu'il vaut la peine de remettre en question cette croyance et d'explorer si la séparation temporelle peut être efficace à long terme. Notre étude semble démontrer

que la séparation temporelle peut être une stratégie efficace pour certains acteurs, par exemple pour répondre à la variation de la charge de travail entre différentes périodes (article 2). Ainsi, des périodes « très intenses » sont suivies de périodes « très tranquilles » dans certains groupes, menant les employés à favoriser le temps de travail ou le temps personnel selon la période, et ce, depuis plusieurs années. Cette stratégie n'est pas temporaire et ne semble pas mener à des cercles vicieux, ce qui nous amène à remettre en question cette affirmation. Cette observation mériterait toutefois d'être explorée davantage, ce qui pourrait faire l'objet de recherches futures.

Notre proposition va de pair avec les récentes conclusions de Smith (2014), dont le modèle dynamique de prise de décision illustre que les dilemmes et paradoxes sont interreliés, contrairement à l'idée répandue séparant ces concepts : « This idea informed an understanding of managing paradox through a 'consistently inconsistent' decision pattern, in which leaders could address individual issues with an 'either/or' choice, but maintain commitments to both tensions over time » (p. 1613). Ainsi, une réaction similaire à un dilemme à court terme (favoriser un pôle plutôt que l'autre) pourrait peut-être s'avérer profitable à long terme. D'ailleurs, Putnam *et al.* (2014) mentionnent l'adaptation, ou personnalisation temporelle, parmi les alternatives pour la gestion des tensions et paradoxes : « Customization aims to hold both variable and fixed arrangements together by treating them as interdependent and compatible and affirming them. These organizations enact practices that tailor variable schedules to fit workers' flexibility needs, especially ones that emerge in different periods of their lives » (p. 429). Cette stratégie s'apparente pourtant à la séparation temporelle, mais est cette fois-ci envisagée de façon stratégique. Nos résultats vont de pair avec cette affirmation, et indiquent que la flexibilité au travail, à la source d'un grand nombre de tensions (Putnam *et al.*, 2014) amène les individus à mettre en place des pratiques pour s'y adapter, qui ne doivent pas être catégorisées de façon dichotomique, mais plutôt envisagées dans leur contexte plus large.

De plus, notre analyse révèle qu'une stratégie dite positive (acceptation) peut mener à une expérience négative et que des stratégies dites défensives (résistance et sélection) peuvent mener à une expérience positive. Le tableau suivant illustre les mêmes stratégies présentées plus haut, mais cette fois-ci selon qu'elles mènent à une expérience positive ou négative. Ainsi, il est possible de voir que chaque type de stratégie peut conduire à une expérience positive ou négative, et que certaines stratégies peuvent même conduire aux deux expériences selon le contexte (par exemple, travailler davantage pour une période limitée dans le temps ou n'effectuer qu'une action selon qu'on soit gestionnaire ou employé). Cela contribue à illustrer la pertinence de remettre en question la nature strictement positive (stratégique) ou négative (défensive), pour s'intéresser plutôt aux effets qui dépendent des personnes et du contexte.

Tableau 6.4 Stratégies mobilisées (par type et expérience)

	Expérience positive	Expérience négative
Acceptation	– Utiliser le temps supplémentaire comme stratégie (accepter). – Contribuer et consulter l'outil pour mieux comprendre ce qui a été fait et ce qui s'en vient.	– Travailler davantage malgré les contradictions vécues (tolérer).
Résistance	– Éviter le temps supplémentaire (éviter).	– Rejeter l'outil ou manipuler les informations saisies dans l'outil.
Sélection	– Travailler davantage pour une période limitée dans le temps (naviguer). – N'effectuer qu'une action selon qu'on soit gestionnaire ou employé (consulter ou contribuer). – Travailler davantage sans le montrer (cacher). – Utiliser seulement les données portant sur le passé.	– Travailler davantage pour une période limitée dans le temps (naviguer). – N'effectuer qu'une action selon qu'on soit gestionnaire ou employé (consulter ou contribuer).

Peu d'études portent sur les tensions temporelles à l'heure actuelle (Reinecke et Ansari, 2015 et Slawinski and Bansal, 2015 représentent de rares exemples), et celles-ci ne portent pas sur l'expérience individuelle. Une des contributions majeures de cette thèse est de s'intéresser à un niveau plus granulaire de ces tensions et d'explorer comment les individus vivent celles-ci. Cela nous a permis d'accéder à un niveau plus expérientiel des tensions et d'aller au-delà des tensions temporelles plus générales et conceptuelles (court-long terme, temps objectif-sujetif, etc.). Ainsi, l'opposition entre temps objectif et sujetif est une tension générale qui peut être explorée plus en détail. C'est ce que nous avons fait, en nous intéressant à comment les individus vivent la surcharge de travail et la tension entre temps individuel et organisationnel. Nous avons aussi contribué à mettre en lumière le lien entre temps objectif et sujetif, et la tension entre passé-présent-futur à travers l'exploration d'un outil temporel utilisé pour gérer le temps.

Le temps est généralement étudié comme étant de nature objective ou subjective, et il est rare qu'une étude considère ces deux facettes (Slawinski et Bansal, 2017). Le temps objectif et le temps sujetif sont tous deux présents dans notre recherche, bien que nous ne considérons pas ces éléments comme opposés et dichotomiques. À l'instar de la perspective du paradoxe qui nous invite à aller au-delà des oppositions de type un ou l'autre, nous considérons le temps dans son intégralité, où le temps est à la fois ce qu'il signifie pour les individus (une ressource précieuse devant être gérée et optimisée, notamment) et l'expérience qui en résulte. Le temps est, comme nous l'avons vu, un concept aux dimensions multiples (Adam, 2000; Ancona *et al.*, 2001). Le temps objectif et sujetif relèvent de différentes dimensions temporelles, qui peuvent mener à des conceptions du temps qui semblent en opposition, du moins en apparence. Les discours explicites sur le temps font une large place au temps objectif, envisagé comme une ressource pouvant être gérée et optimisée, ce que nous avons vu autant dans les standards que chez les professionnels. Mais en procédant à une analyse attentive des données, il est possible d'accéder à une vision plus complexe et

fine du temps, ce que nous avons notamment fait dans l'article 3 en portant notre attention sur la construction de sens et la temporalité, et plus généralement dans l'ensemble de notre étude empirique en portant notre attention sur l'expérience vécue. Les dimensions temporelles que sont le rythme, la perspective (passé-présent-futur) ou les structures temporelles (plans, outil de planification) mènent à des tensions pour les individus, pour lesquels la réalité ne cadre pas avec un temps qui n'est objectif qu'en apparence, alors que le temps est, au final, toujours vécu dans toute sa complexité. C'est ce que d'autres auteurs ont également illustré en portant attention à l'expérience du temps dans toute sa richesse (par exemple, Glucksmann, 1998; Roberts, 2008; Shih, 2004; Tietze et Musson, 2003), et nous contribuons à ces travaux en révélant que cette expérience est porteuse de tensions, et que ces tensions ne sont pas vécues passivement par les individus, qui les conçoivent et y font face de plusieurs manières.

Selon Slawinski et Bansal (2017), concevoir les dimensions temporelles comme des oppositions ou compromis (*trade-offs*), et considérer le temps horaire (*clock time*) comme le cadre temporel dominant représentent les deux présuppositions qui limitent la théorisation du temps dans les organisations. Parce que nous avons porté notre attention sur les standards en gestion de projet et les tensions vécues par les individus, ce temps dit objectif est certes à l'avant-plan de cette thèse. Par exemple, discuter du temps à travers sa (tentative de) gestion dans un outil technologique nous amène à le concevoir comme une ressource qui peut être gérée, optimisée, rationalisée. Mais en abordant cette pratique sous l'angle des tensions vécues, et en mobilisant des concepts comme le sensemaking, nous contribuons à illustrer le temps dans toute sa complexité, ainsi que l'impossibilité de reposer uniquement sur un temps objectif. Cependant, cela illustre également les tensions présentes entre ces conceptions. Il est facile de dire que les dimensions temporelles ne devraient pas être mises en opposition et qu'adopter la perspective du paradoxe pour les concevoir nous permet

d'aller au-delà d'une vision dichotomique. Mais cette thèse illustre à quel point ces éléments sont vécus comme des tensions parfois irréconciliables par les individus œuvrant au sein des organisations. Comment concilier le temps objectif (mesure du temps) avec la réalité imprévisible et l'expérience du temps ? Comment concilier le temps individuel et organisationnel, dans un contexte soumis à une telle pression du temps ? Nous apportons certaines réponses à ces questions, puisque nous avons illustré une variété de stratégies utilisées par les individus pour faire face à ces tensions, ainsi que la variété des cadrages possibles, qui peuvent être vécus positivement (par exemple, temporalité intégrée) ou négativement (par exemple, temporalité discontinue). Mais il reste que les efforts pour « gérer » le temps sont à l'avant-plan des organisations et de leur gestion, malgré la difficulté à y parvenir. L'expérience du temps dans toute sa complexité que nous avons mise en lumière peut contribuer à expliquer pourquoi cette gestion du temps ne parvient pas à ses fins (comme le prouvent les retards systématiques dans la livraison des projets). Cette gestion objective du temps s'incarne dans un outil comme celui que nous avons étudié. Mais étant donné que le temps ne se résume pas à cette vision objective qu'on en a, dans laquelle il pourrait être mesuré et géré, il n'est pas étonnant que ces efforts ne portent pas les fruits escomptés. Dans notre recherche, cette volonté de gérer le temps a mené à des dérives chez nos participants, par exemple de modifier le temps planifié de façon rétrospective pour réduire les écarts avec le temps réellement travaillé, de manipuler les données entrées dans l'outil ou encore de résister tout simplement à son utilisation. Il y a lieu de se questionner sur la possibilité d'adopter un outil ou des pratiques qui n'envisagent le temps que de façon limitée, ne laissant pas place à ses autres dimensions et à sa nature dynamique. Car une vision aussi limitée mène ensuite, comme nous l'avons vu, à une pression temporelle et des tensions pour les individus, qui doivent jongler avec les multiples dimensions du temps en pratique.

Cette thèse a porté sur un contexte d'organisation reposant sur les projets, une modalité qui se révèle être une source de plusieurs tensions. Bien que cela ne représente pas une surprise étant donné que les tensions sont exacerbées par des facteurs comme la pluralité, le changement et la rareté des ressources (Smith et Lewis, 2011), caractéristiques au cœur de l'organisation par projets, la mise en lumière concrète de ce contexte comme porteur de tensions temporelles variées permet de mieux comprendre ses effets sur les individus. Les discours dominant en gestion de projets tendent à négliger, voire ignorer l'expérience subjective des individus, comme le fait que les plans irréalistes amènent du stress, de l'anxiété et une surcharge et que les projets peuvent être vécus de façon destructrices par les travailleurs (Cicmil et al., 2016). Cette expérience moins positive du contexte de projets a été relevée par des auteurs comme Shih (2004) et Peticca-Harris *et al.* (2015), qui ont mis en lumière la nature « extrême » du travail en projet, qui peut mener à la priorisation du temps projet sur les autres sphères et à l'intensification du travail. Nous contribuons à ces travaux, tout en apportant une nuance importante : les individus ne sont pas passifs ou simplement victimes de ce contexte, mais mettent en place des stratégies et y résistent à l'occasion. En somme, beaucoup reste à faire pour comprendre la réalité vécue des projets (Cicmil *et al.*, 2006). Cicmil *et al.* (2006) nous invitent justement à nous éloigner des approches normatives et rationnelles et à nous intéresser aux actions en prenant en compte le contexte dans lequel elles se situent, ce que nous avons fait à travers notre étude empirique en étudiant les dimensions et tensions temporelles, qui font partie de la réalité des projets telle que vécue par les individus qui y travaillent.

Nous avons vu dans notre recension que les thèmes d'accélération et de sentiment de manque de temps sont au cœur de notre expérience moderne du temps. Notre étude met également en relief ces phénomènes, à travers les standards qui sous-tendent la pratique de la gestion de projet et qui illustrent ces concepts à travers des mécanismes comme la compression du temps, ainsi qu'à travers notre recherche qualitative qui

met en lumière un contexte où le travail déborde sur la vie personnelle. Il faut cependant rester vigilant face au discours portant sur l'accélération, car si nul n'échappe à ce sentiment, son discours tend à adopter une vision déterministe. Après tout, nous subissons les impératifs de pression du temps et d'accélération au même titre que nous contribuons à les mettre en place et les maintenir (Wajcman, 2015). De plus, notre recherche démontre que tous ne subissent pas ces impératifs de la même façon : certains les vivent de façon positive, voire les choisissent, alors que d'autres les évitent et leur résistent. Cela permet d'illustrer l'importance du cadrage face aux paradoxes pour comprendre comment ceux-ci sont vécus (Miron-Spektor *et al.*, 2018) et la pertinence de porter notre attention sur les nuances individuelles pour l'étude de l'expérience du temps.

Pour conclure, alors que l'analyse textuelle des standards en gestion de projet nous a offert une porte d'entrée pour identifier les tensions temporelles potentielles que nous pourrions retrouver dans la pratique, la recherche qualitative sur le terrain nous a pour sa part permis d'illustrer différentes stratégies employées par les acteurs et différentes expériences temporelles. Ainsi, l'importance du cadrage est un point qui transcende nos articles 2 et 3, et nous invite à ne pas concevoir les stratégies de réponses aux tensions comme défensives ou stratégiques, mais plutôt à porter attention aux cadrages et aux effets produits. De ce fait, nous offrons une contribution double à la perspective du paradoxe : en explorant davantage les réactions aux tensions, un sujet à mieux connaître (Schad *et al.*, 2016), et en remettant en question un postulat qui limite à notre avis cette perspective. En effet, nous savons que la perspective du paradoxe distingue généralement les réponses selon qu'elles soient stratégiques (acceptation, transcendance, etc.) ou défensives (projection, séparation spatiale ou temporelle, etc.). Mais il est à notre avis réducteur de catégoriser ainsi les réponses aux tensions, et nous proposons plutôt de les aborder de façon contextuelle. D'ailleurs, dans leur article nous mettant en garde contre le paradoxe du succès qui guette la théorie du paradoxe et qui pourrait mener à une convergence prématurée sur des

concepts théoriques, une confiance excessive envers des explications dominantes et l'institutionnalisation d'étiquettes qui protègent les logiques dominantes, Cunha et Putnam (2019) évoquent la tendance à privilégier des réponses de type « both-and », comme si celles-ci représentaient une panacée à l'expérience des tensions vécues. Ces auteurs proposent plutôt de traiter les réponses aux tensions comme des répertoires auxquels les organisations et les individus ont recours pour faire face aux multiples contradictions qui se développent à travers le temps. Selon Schad *et al.* (2019), les conséquences évoquées par Cunha et Putnam (2019) peuvent être évitées par un développement de la théorie du paradoxe à travers deux types de forces paradoxales : « centripetal forces that define and buffer a conceptual core and centrifugal forces aimed at challenging the core and extending its boundaries » (p. 1). Ainsi, selon Schad *et al.* (2019), les types de tensions ou de réponses représentent des « boîtes » qui découlent de la définition des concepts (forces centripètes), qui doivent maintenant être ouvertes (forces centrifuges) : « Establishing these “boxes” and their interrelationships followed a centripetal movement, with the resulting foundations enabling more creative and divergent centrifugal forces to unpack their depths » (p. 5). Ainsi, nous avons mobilisé ces deux types de forces dans notre recherche, puisque les concepts de la théorie du paradoxe ont été pris en compte, mais que nous contribuons à ouvrir ces boîtes, ce qui s'avère nécessaire pour que la recherche sur les paradoxes poursuive sur sa lancée et demeure un domaine dynamique (Cunha et Putnam, 2019).

CONCLUSION

Ce chapitre final revient sur les objectifs de cette thèse et en présente les contributions théoriques et pratiques. Il présente également certaines limites de la thèse, et se termine en élargissant le sujet sur des pistes de recherches futures.

Cette thèse a porté sur un sujet vaste, soit celui des tensions temporelles, que nous avons principalement exploré à l'aide de la perspective du paradoxe dans un contexte de projets. Cette exploration est loin d'être exhaustive, mais ouvre plutôt la voie pour des travaux subséquents explorant d'autres facettes des tensions temporelles, dans ce contexte multiprojets, mais aussi dans des contextes organisationnels plus généraux, ou d'autres contextes qui sont par définition porteurs de tensions, comme celui des organisations pluralistes (Denis *et al.*, 2007; Brès *et al.*, 2018).

Notre objectif initial était de mieux comprendre les tensions temporelles en contexte de projet, et comment elles sont vécues par les individus œuvrant dans ce contexte. Pour ce faire, nous avons réalisé une analyse de textes de deux standards largement répandus que sont le PMBoK et le Standard for Portfolio Management du PMI (article 1). Ceux-ci exercent une influence non négligeable pour la pratique de la gestion de projet étant donné leur rôle dans l'attribution de certifications professionnelles en gestion de projet, dont le nombre augmente constamment. Réfléchir sur ces textes nous a permis de saisir la conception du temps qui y est présente et nous offre une porte d'entrée sur les tensions temporelles qu'on y retrouve, et qui peuvent ensuite orienter notre regard pour l'étude de leur application, et de ce qui est vécu en pratique.

Pour comprendre ces tensions temporelles en pratique et comment elles sont expérimentées par les individus, nous avons mené une étude terrain qualitative au sein d'une organisation multiprojets qui a pris la forme d'étude de cas multiples. Nous avons ainsi mené 28 entrevues semi-dirigées et observé 8 rencontres en lien avec l'évolution d'un outil utilisé pour gérer le temps organisationnel. L'outil, utilisé pour planifier et rendre compte du temps travaillé (feuilles de temps), nous a servi de prétexte pour mettre au jour et étudier les tensions liées au temps et les stratégies de réponses (article 2), et nous a permis d'explorer l'utilisation de la technologie comme un déclencheur de sensemaking révélant différents cadrages temporels (article 3). Nous présenterons maintenant les contributions théoriques et pratiques de cette thèse, et un tableau synthétisant les contributions par article clôturera cette section.

7.1 Contributions théoriques

De façon générale, cette thèse contribue à l'avancement de plusieurs thèmes, soit des projets, de la flexibilité, du surtravail (*overwork*) et de la technologie, ainsi que de plusieurs champs théoriques, soit la perspective du paradoxe, le sensemaking et les affordances. Tout d'abord, l'usage du terme projets plutôt que gestion de projet n'est pas innocent, puisque notre recherche répond à l'appel récent de Geraldi et Söderlund (2018) qui nous invitent à considérer les projets de façon plus large que leur simple gestion, à l'instar des études organisationnelles (*project studies/organization studies*). Ainsi, notre recherche s'est intéressée à de multiples niveaux (organisationnel, projet, individu), ce qui représente une contribution pour ce champ, qui tend à fréquemment privilégier le niveau du projet. Ainsi, l'article 2 a identifié des causes situées à plusieurs niveaux, ce qui permet également de considérer la nature interreliée de ces éléments qui ont jusqu'à maintenant surtout été étudiés de façon isolée.

Une autre contribution majeure au champ des projets est de mettre à l'avant-plan le temps et la temporalité. C'est une des lacunes majeures du domaine, qui a été décriée par plusieurs auteurs (notamment par Bakker *et al.*, (2016) dans leur présentation de l'édition spéciale d'*Organization Studies* portant sur les organisations temporaires). Notre recherche répond à cet appel, en explorant le temps et la temporalité sous plusieurs angles, et en illustrant les multiples tensions qui y sont reliées. Parce que le temps commence tout juste à susciter l'attention qui lui revient dans ce domaine et demeure un thème qui doit être davantage théorisé en projets (Bakker *et al.*, 2016), notre recherche permet d'illustrer un grand nombre de thèmes qui gagneront à être explorés davantage. En effet, les tensions présentes dans les standards ouvrent la voie à l'étude de celles-ci en pratique. De plus, la combinaison originale de nos concepts théoriques offre des lentilles de choix pour l'étude du temps en projet visant à rendre compte de l'expérience des individus, plutôt que poursuivant des visées normatives, ce qui domine la littérature de ce champ (Cicmil *et al.*, 2016).

Pour ce qui est des contributions à la théorie du paradoxe, nous avons illustré plusieurs stratégies de réponses aux tensions, et nous proposons de remettre en question la nature stratégique ou défensive des réponses, pour plutôt nous concentrer sur l'importance des cadrages et du contexte. Étant donné que les réponses aux tensions demeurent à mieux connaître, notre travail en ce sens constitue une contribution claire de cette thèse. De plus, notre recherche a permis d'illustrer l'interdépendance entre les tensions, et propose le concept de contexte paradoxal (*paradox-enhancing context*) pour compléter celui de cadrage paradoxal (*paradox mindset*). Ensemble, ces concepts permettent de mieux comprendre des résultats qui peuvent sembler contradictoires, puisque le type de stratégie mobilisé et le cadrage qui est fait de la tension vécue ne peuvent à eux seuls expliquer les effets pouvant être positifs ou négatifs. Ainsi, cette thèse révèle l'importance des éléments contextuels pour l'expérience des tensions, qui doivent être pris en compte dans l'étude de celles-ci. Dans notre cas (article 2), un contexte facilitant était amené par la pertinence du

travail et des échéances, un sentiment de contrôle et la façon dont le travail supplémentaire était réalisé (frontières temporelles et spatiales entre le travail et la vie personnelle). Encore une fois, ces éléments contextuels facilitants peuvent prendre différentes formes selon les tensions étudiées, le contexte et l'expérience des individus. Il ne s'agit donc pas d'une recette pouvant être appliquée de façon homogène, mais plutôt de porter notre attention sur les éléments de contexte qui influencent l'expérience des tensions.

Pour ce qui est de l'apport au thème du surtravail (*overwork*), une des contributions de cette thèse est d'illustrer que travailler plus que la semaine standard prévue n'est pas forcément négatif, ce qui permet de répondre à une des critiques adressées au champ de la conciliation travail-famille (Eikhof *et al.*, 2007). Prenons comme exemple le milieu académique, dans lequel évoluent probablement la majorité des lecteurs de cette thèse. Rares sont ceux qui s'en tiennent à 40 heures de travail par semaine. Bien que certains auteurs plaident que ces acteurs renoncent volontairement à leur autonomie pour se soumettre à des impératifs administratifs (Alvesson et Spicer, 2016), ils ont choisi ce métier qui leur offre également accomplissement et stimulation. Plusieurs conditions que l'on retrouve dans l'article 2 se trouvent également dans le contexte académique : un sentiment de contrôle sur la charge de travail (personne n'impose de travailler un grand nombre d'heures) et d'autonomie (décider quand et où travailler la majorité du temps), et l'utilisation du temps supplémentaire comme une stratégie (pour profiter de moments plus calmes et/ou propices à davantage de productivité). Bien entendu, tout n'est pas toujours rose, et à l'instar des participants à cette étude, il y a probablement une navigation entre différents cadrages et réactions, tantôt endurant, évitant ou embrassant le travail supplémentaire. Si nous prenons ici le cas du monde académique, nous croyons que ce secteur d'activité n'est pas le seul à présenter ces caractéristiques. En cela, notre thèse éclaire des phénomènes significatifs pour un nombre grandissant de

professionnels évoluant dans de multiples secteurs. L'article 2 illustre d'ailleurs que même un contexte réputé comme lent et bureaucratique, qui met à l'avant-plan l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle, peut être sujet à l'intensification du travail. Ainsi, cette thèse révèle des phénomènes qui sont à l'avant-plan de l'expérience individuelle en organisation, et qui risquent de continuer à se manifester au fil des années, ce qui invite à poursuivre l'exploration de ces enjeux.

Finalement, une dernière contribution théorique de nos travaux est d'illustrer comment l'utilisation de la technologie peut conduire au sensemaking et révéler des cadrages temporels variés (article 3). Cette contribution au sensemaking est non négligeable, puisque cette perspective n'a pas accordé une grande attention, jusqu'à présent, à la technologie, malgré l'influence de celle-ci sur le processus de sensemaking (Sandberg et Tsoukas, 2015). Avec la multiplication des outils technologiques en contexte organisationnel, notamment utilisés pour la gestion du temps (comme l'outil de planification au cœur de notre étude), il s'avère d'autant plus pertinent d'étudier la technologie en lien avec le sensemaking. Nous avons finalement contribué à une meilleure compréhension des affordances en pratique et des liens entre sensemaking et affordances, et mis en relief des affordances liées au temps. La combinaison des concepts de sensemaking et des affordances a peu été faite jusqu'à maintenant, et demeure récente, mais nos travaux nous convainquent que cette combinaison ouvre la voie à d'autres études visant à étudier les effets de la technologie sur la construction de sens.

7.2 Contributions pratiques

Cette thèse possède également des contributions pratiques, autant pour les travailleurs évoluant en contexte de projet que leurs gestionnaires. L'analyse des standards

(article 1) illustre un grand nombre de tensions qui permettent d'éclairer les tensions ensuite vécues dans la pratique. Les standards étudiés sont largement utilisés par les professionnels en gestion de projet, et leur évolution professionnelle en dépend même en partie, puisque les certifications individuelles, recherchées par les employeurs, reposent sur la maîtrise de ces standards. Cependant, la présence de tensions temporelles, voire la présence de tensions entre les standards évoque les défis avec lesquels les praticiens doivent jongler, une fois en situation. Une meilleure compréhension de ces défis représente une première étape pour les appréhender. Cet article permet également de jeter un regard critique sur ces standards qui sous-tendent la pratique de la gestion de projet, et de réfléchir sur la conception objective du temps dominante dans ce champ. Tout praticien œuvrant en projet sait trop bien à quel point la planification et la gestion du temps ne se déroulent que rarement comme prévu. Travailler en projets signifie évoluer dans un contexte complexe au sein duquel le temps du projet doit être concilié avec d'autres temporalités. En cela, nous croyons qu'un discours plus large sur le temps et la temporalité est nécessaire dans la pratique de la gestion de projet, afin de rendre compte de la richesse et de la complexité de ces sujets qui posent des défis certains aux professionnels œuvrant dans ce domaine. Une telle réflexion nous semble aussi nécessaire pour le développement de ces outils qui accompagnent les praticiens. Comme nous l'avons illustré à travers notre recherche, ces outils impliquent une conception du temps objective difficilement réconciliable avec une réalité beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît. Ainsi, notre recherche aide à mieux comprendre les défis liés au temps en contexte de projets, et mettent en lumière le travail des praticiens, qui doivent jongler avec ces enjeux.

De la même façon, ces défis liés au temps et les multiples dimensions de celui-ci nous amènent à suggérer une meilleure problématisation du temps dans l'enseignement de la gestion de projet, qui irait au-delà de la gestion objective de celui-ci. Parce que le temps amène des enjeux nombreux pour les employés qui travaillent en projet, cet

enseignement pourrait contribuer à pallier les discours qui mènent et soutiennent des conditions de vulnérabilité en projets (Cicmil *et al.*, 2016) et s'inscrirait dans une approche responsable de l'enseignement de la gestion de projet visant à y intégrer la réflexivité, l'éthique et la durabilité (Cicmil et Gaggiotti, 2018). Ainsi, ces enjeux temporels multiples et les tensions qui en découlent méritent qu'on y accorde une attention et qu'on y réfléchisse dans le cadre de nos cours, puisqu'une vision purement rationnelle du temps ne rend pas compte de sa nature complexe et de son expérience en pratique.

L'article 2 nous renseigne sur ce qui exerce une influence sur l'expérience du travail supplémentaire. Ainsi, on y apprend qu'un sentiment de contrôle sur la charge de travail et de pertinence fait la différence entre une expérience positive ou négative, tout comme la façon dont le travail supplémentaire est mené (par exemple, l'établissement de frontières spatiales entre le travail et la vie personnelle). Cette réflexion nous semble précieuse pour tout gestionnaire, qui par définition peut exercer une influence sur ces éléments. En effet, ceux-ci peuvent jouer un rôle à la fois pour indiquer les priorités et illustrer la pertinence du travail à réaliser, mais aussi en ce qui a trait au niveau d'autonomie accordé à l'individu. Ces idées s'avèrent également utiles pour tout individu soumis à des pressions temporelles importantes, puisqu'elles lui permettront de mieux comprendre la nature de son expérience de ces pressions.

De plus, l'article 2 identifie les causes menant au paradoxe d'autonomie, soulignant qu'elles se situent à plusieurs niveaux : le manque de ressources au niveau organisationnel, la nature du travail qui implique de la variation et des obligations imprévisibles et des frontières floues impliquant une connectivité constante et amenant les individus à prioriser le travail. Ces causes évoquent plusieurs pistes de solutions pour les organisations, comme l'ajout de ressources additionnelles au niveau organisationnel (du moins l'insertion de « slack » organisationnel afin d'avoir

la latitude nécessaire pour faire face aux imprévus), des approches itératives palliant la nature imprévisible et variable du travail, et l'établissement et la gestion des frontières. Mais rappelons que les causes sont interreliées et doivent être envisagées dans leur globalité. Ainsi, il serait vain de tenter de recréer des frontières pour les individus si les dysfonctionnements au niveau organisationnel perdurent. En cela, notre recherche invite les praticiens à envisager ces enjeux dans toute leur complexité, et à envisager des solutions qui ne s'attaquent pas qu'à une des facettes du problème, car elles sont, comme nous l'avons démontré, interdépendantes.

Cette thèse possède également des contributions pratiques en lien avec l'implantation et l'utilisation de technologies dédiées spécifiquement à la gestion du temps. L'article 3 permet de mettre le doigt sur des éléments menant à la résistance face à de tels outils, associés au cadrage que les individus font de la temporalité. Ainsi, un cadrage temporel discontinu (*discontinuous temporality*), dans lequel les individus conçoivent le passé et le futur comme irréconciliables, a mené les personnes rencontrées à l'évitement ou à la manipulation des données entrées dans l'outil. L'influence pouvant être exercée sur ce cadrage demeure à explorer, étant donné l'importance de celui-ci. Mais il reste que cet article met en lumière différentes expériences temporelles qui sont à prendre en compte dans l'implantation et l'utilisation d'outils liés à la gestion du temps. Les expériences et les stratégies mises en place par les acteurs qui ont été révélées peuvent également nourrir la réflexion des praticiens amenés à jouer un rôle en lien ou à utiliser un tel outil.

De façon plus générale, cette thèse permet une meilleure compréhension des tensions temporelles auxquelles font face les praticiens, et illustre une variété de réponses et de cadrages. Ces réponses et cadrages peuvent être utiles aux professionnels pour réfléchir à leur pratique et pour se positionner face à ces tensions. Ils permettent également de comprendre ce qui mène à une expérience positive ou négative, et

peuvent donc mener à un travail de recadrage de la part des praticiens, qui leur sera utile pour mieux vivre avec les multiples tensions inévitables auxquelles ils font face.

Le tableau suivant présente une synthèse des contributions par article.

Tableau 6.5 Synthèse des contributions par article

Article	Principales contributions
Article 1	– De façon générale, contribue à la littérature en gestion de projet en explorant les standards qui sous-tendent sa pratique. – Illumine comment les standards en gestion de projet reflètent et contribuent aux phénomènes temporels contemporains comme la pression du temps, l'accélération et le manque de temps. – Illustre en quoi les standards en gestion de projet conçoivent le temps de façon objective et quantitative, et évacuent les autres temporalités. – Met la temporalité à l'avant-plan et illustre la présence de rythmes temporels inconsistants dans les standards. – Offre un point de vue critique et réflexif sur des standards largement répandus dans le domaine de la gestion de projet, souligne les dangers de mettre de l'avant un temps uniquement objectif et remet en question la primauté du respect de l'échéance comme un critère de succès en projet. – Identifie des tensions liées au temps, ainsi qu'entre les standards, qui pourront orienter de futures recherches empiriques.
Article 2	– Identifie trois raisons situées à différents niveaux et interreliées menant à la surcharge de travail en contexte multiprojets : le manque de ressources (organisation), la nature du travail (activités) et des frontières floues (individus). – Révèle l'intensification du travail grandissante en prenant comme contexte une entreprise possédant des politiques de conciliation travail-famille et ayant un rythme décrit comme lent, et dans laquelle les gens sont tout de même appelés à travailler au-delà de la semaine standard de travail. – Explore le concept de paradoxe d'autonomie à la lumière de la perspective du paradoxe et de façon plus globale en éclairant les multiples mécanismes sous-jacents. – Propose une typologie de réactions face au travail supplémentaire, qui met à l'avant-plan l'importance du cadrage qui en est fait et identifie 5 stratégies employées : accepter, endurer, éviter, cacher ou naviguer. – Illustre ce qui mène à des conséquences négatives pour les individus et propose le concept de contexte paradoxal (<i>paradox-enhancing context</i>) pour expliquer les différentes expériences face aux tensions. – Remet en question la nature défensive ou stratégique des réponses aux tensions, ainsi que le postulat selon lequel travailler un grand nombre d'heures est nécessairement négatif pour les individus.
Article 3	– Révèle comment l'utilisation d'un outil technologique peut déclencher un processus de sensemaking, et comment ce processus influence ensuite le cadrage

Article	Principales contributions
	temporel et les réponses face à l'outil. – Permet de mieux comprendre les affordances en pratique et leur nature relationnelle, interprétées et énoncées différemment par les individus et évoluant dans le temps. – Met en lumière comment les gens font sens du temps à travers l'usage de technologie. – Illustre trois cadrages temporels distincts vécus par les utilisateurs : intégrée, discontinue ou orientée vers le passé, qui amènent des réponses différentes envers l'outil, soit l'acceptation, la résistance ou la sélection. – Illustre la pertinence du concept de cadrages temporels (<i>temporal frames</i>) pour examiner comment les gens font sens du temps et démontre l'importance du cadrage dans l'expérience des tensions temporelles. – Démontre comment un cadrage temporel intégré permet de concevoir le passé et le futur comme connectés et complémentaires plutôt qu'en contradiction. – Illumine les influences mutuelles entre les affordances, les cadrages et les réponses à travers un processus de sensemaking. – Contribue à une meilleure compréhension de ce qui peut amener le rejet d'un outil technologique.

7.3 Limites

Parmi les limites de cette étude, nous retrouvons le fait qu'elle repose essentiellement sur des entrevues et une analyse de documents écrits, des données certes variées et qui nous permettent d'explorer les tensions temporelles, mais qui ne nous permettent pas de rendre compte de façon longitudinale et processuelle de la formation et de l'évolution des tensions et paradoxes. C'est une limite à la fois pour l'étude de la temporalité, puisque plusieurs auteurs nous encouragent à adopter des approches processuelles, et également pour l'étude des paradoxes, puisque le développement de ceux-ci reste à mieux comprendre et qu'une des caractéristiques fondamentales est leur persistance. Comme l'évoque Michaud (2017), capturer la nature persistante d'un paradoxe implique idéalement de pouvoir comparer les données à travers le temps de façon longitudinale. La nature des données collectées dans le cadre de cette

thèse ne nous permet pas de comparer des données dans le temps, mais permet cependant de rendre compte de tensions persistantes, à travers l'expérience des participants. En effet, en questionnant nos participants sur leur expérience passée, nous avons pu mettre le doigt sur les tensions qui ont perduré à travers le temps, et ceux-ci sont en mesure de rendre compte de ces tensions. Cependant, notre recherche gagnera à se prolonger dans le temps, et des études sur une durée plus grande nous permettront de mettre en relief des tensions persistantes et de mieux comprendre le développement de celles-ci.

Toujours en lien avec la nature de nos données, nous pouvons nous questionner à savoir si nous avons vraiment rendu honneur à la richesse et la complexité de la temporalité dépeinte dans notre recension des écrits. Notre ambition était de rendre compte de la temporalité dans toute sa complexité et d'aller au-delà du temps purement objectif, mais il faut nous rendre à l'évidence : ce temps objectif reste à l'avant-plan de cette thèse étant donné la dominance de celui-ci dans les discours étudiés, que ce soit ceux des standards ou de nos participants, ou encore son inscription dans l'outil étudié. Cependant il n'en reste pas moins que l'expérience des individus est mise à l'avant-plan, et c'était, nous le rappelons, l'objectif premier de notre démarche.

Finalement, les autres limites de cette recherche sont le revers de ses forces. En étudiant une organisation en profondeur, nos résultats permettent une compréhension fine de ce contexte, mais ce qui en limite la portée; cependant, cela ouvre la porte à d'autres recherches sur ces thèmes au sein d'autres organisations. De plus, une approche qualitative permet de rendre compte de façon riche des tensions vécues, mais n'offre pas un échantillonnage large comme pourrait le permettre une approche quantitative. Encore une fois, notre recherche constitue un point de départ à des recherches mobilisant d'autres stratégies de recherche, comme des études mixtes ou quantitatives.

Finalement, une limite plus réjouissante de cette thèse est son potentiel inexploité. L'ampleur de notre sujet et la multiplicité des angles possibles nous ont amenées à nous pencher sur quelques aspects précis, mais le potentiel de cette recherche est loin d'avoir été épuisé dans cette thèse. Notre cadrage général des tensions temporelles nous a offert une carte conceptuelle qui a guidé notre démarche et nous avons exploré certaines pistes offertes par nos données, mais il y a encore beaucoup à faire pour exploiter les autres axes qui pourraient l'être, comme les tensions liées au rythme ou à l'horizon (court-long terme). Ainsi, notre recherche a donné lieu à des données riches qui nous ont permis de découvrir de multiples tensions et phénomènes qui n'ont pas été explorés au sein des articles qui composent cette thèse, mais qui pourront l'être par la suite. Car l'étude des tensions temporelles est un terreau fertile pour de futures recherches, qui feront l'objet de la prochaine section.

7.4 Recherches futures

Bien entendu, le sujet des tensions temporelles est vaste et il reste beaucoup à faire pour mieux comprendre ce phénomène. Nous n'avons offert qu'un mince échantillon de tensions temporelles, mais celles-ci représentent des pistes qui pourront être explorées plus en profondeur lors de recherches futures. D'autres tensions pourraient être explorées à la lumière de la perspective du paradoxe, comme le rythme précédemment évoqué. En effet, une piste de recherche potentielle est d'explorer les tensions entre des rythmes et structures temporelles différents :

Studies have reported tensions arising from competing stakeholder expectations, but remain relatively silent on the challenges arising from conflicting temporal demands. An organization seeking to simultaneously represent the divergent temporal demands of different audiences may also face pressures to produce and enact a variety of temporal structures" (Reinecke et Ansari, 2015, p. 622).

Bien que les organisations impliquent des rythmes inconsistants (Bluedorn et Denhardt, 1988), une asymétrie temporelle (Zerubavel, 1981), des décalages temporels (Dille et Söderlund, 2011, 2013) et que la coordination de zones temporelles distinctes génère ses propres enjeux (Ancona *et al.*, 2001), ces tensions ne semblent pas avoir été traitées sous l'angle du paradoxe. Pourtant, ces rythmes inconsistants gagneraient à être étudiés à la lumière de la perspective du paradoxe, qui nous invite à concevoir ces éléments en apparence contradictoires comme interreliés. Le rythme représente une des multiples dimensions fondamentales du temps, que nous avons couverte dans notre recension, mais sur laquelle les articles de la thèse n'ont pas porté. Pourtant, les tensions liées au rythme sont potentiellement nombreuses et mériteront d'être explorées plus en avant, par exemple entre des rythmes de projets distincts ou en lien avec la vitesse. Nous pouvons en effet penser que la vitesse peut être considérée de plusieurs façons par les acteurs, allant du dilemme (aller vite ou aller lentement) au paradoxe (aller lentement pour aller vite). Dans notre recherche, des participants ont évoqué des enjeux liés à la vitesse, où la culture de l'urgence possédait des implications à plus long terme. Ainsi, cette double tension court-long terme et liée au rythme demeure à explorer, ce qui permettra également d'éclairer un paradoxe double, « ones that nest within and unlock other paradoxes » (Cunha et Putnam, 2019), une des trois suggestions faites par ces auteurs pour élargir le champ théorique des paradoxes.

Nous avons évoqué que nos trois articles remettent d'une façon ou d'une autre en question la vision linéaire du projet qui domine la littérature de ce champ. Cela représente d'ailleurs une contribution que nous comptons développer dans un article ultérieur, puisque l'opposition entre le temps linéaire du projet et cyclique de l'organisation mérite d'être remise en question à la lumière de notre recherche terrain. Ainsi, le caractère itératif, récurrent et discontinu qui compose le quotidien des employés qui travaillent en contexte de projet nous indique que la linéarité du projet n'en est qu'une facette qui s'avère davantage conceptuelle qu'ancrée dans la réalité.

Nous espérons que d'autres travaux s'intéresseront à la technologie sous l'angle des tensions qu'elle peut générer pour ses utilisateurs, notamment les tensions temporelles. La gestion du temps est un sujet plus complexe qu'il n'y paraît et mène à des résultats contradictoires sur la performance et le bien-être des employés (Aeon et Aguinis, 2017). Il s'avère d'autant plus pertinent de s'y intéresser lorsque la performance individuelle vise à être supportée par l'usage de technologie, ce qui peut amener des tensions additionnelles. La tension entre un temps objectif mesuré et l'expérience subjective du temps se révèle dans toute son intensité à travers l'emploi d'un outil foncièrement rationnel et qui peut difficilement incorporer ces aspects plus subjectifs. La critique de la prévalence d'un temps objectif mesuré prend tout son sens lorsque nous sommes face à des employés qui ont du mal à catégoriser leur temps, à en rendre compte ou à planifier avec précision. Planification et réalité représentent deux mondes, et cette tension se vit différemment lorsqu'un outil influence la construction de sens qui en est fait. Notre article 3 n'a fait qu'effleurer le potentiel de l'étude des tensions temporelles à travers la technologie, et illustre le potentiel de l'étude de ces thèmes pour l'étude des organisations, qui recourent à des outils de gestion du temps de plus en plus sophistiqués. La mesure de l'ampleur de la présence de ces outils au sein des organisations serait d'ailleurs à faire, car il n'existe à notre connaissance pas d'études qui rendent compte de l'importance de ces outils temporels et des formes variées qu'ils peuvent prendre.

Notre recherche ouvre également la porte à une réflexion critique sur les constats et les résultats qui ont été présentés. En effet, les structures temporelles et l'expérience du temps que nous avons révélées ne sont pas dénuées de la notion de pouvoir et de contrôle. Ces standards, ces échéanciers et ces outils impliquent la gestion d'un temps objectif et évoquent la discipline du temps, tel que l'entend Thompson (1967) dans sa critique marxiste du capitalisme et du travail à l'ère industrielle. Selon Thompson, ce temps objectif dominant depuis la révolution industrielle est à la base de cette

discipline du temps qui caractérise notre ère, alors que d'autres dimensions du temps qui prévalaient jusqu'alors sont maintenant occultées. Il serait pertinent de mobiliser une approche critique pour comprendre comment des mécanismes de plus en plus sophistiqués pour gérer le temps (comme les outils de gestion du temps) contribuent aux enjeux de pouvoir et de domination au sein des organisations. D'ailleurs, plusieurs travaux critiques n'abordent pas le contrôle du temps en tant que tel, même si celui-ci est clairement présent. Par exemple, l'étude classique de Barker (1993) illustre les importants mécanismes de contrôle qui découlent de l'implantation d'équipes autogérées et qui oppriment davantage les travailleurs que les mécanismes préalablement en place, contrôle qui opère principalement en lien avec le temps de travail. En somme, le contrôle en organisation passe notamment par le contrôle du temps, une situation qui mène à des tensions qui pourront être explorées davantage, surtout dans un contexte impliquant de plus en plus de flexibilité, ce qui, comme l'a démontré Barker (1993), ne signifie pas davantage de liberté en pratique.

Plusieurs de nos contributions théoriques méritent maintenant d'être explorées dans d'autres contextes, par exemple, d'autres organisations œuvrant en contexte de projet, mais aussi des contextes différents comme des plus petites entreprises, des entreprises en démarrage, des entreprises dont les employés sont délocalisés, et de façon générale les organisations pluralistes, source de multiples tensions, qui incluent les organisations temporaires (Brès *et al.*, 2018), mais également d'autres contextes qui possèdent les caractéristiques propres aux organisations pluralistes (objectifs multiples, pouvoir diffus et travail d'experts) comme les hôpitaux, les organisations artistiques, les universités, les partenariats professionnels et les coopératives (Denis *et al.*, 2007). Ces exemples de contextes extrêmement différents de celui étudié impliquent des contextes temporels distincts qui permettront d'enrichir nos résultats, en mettant de l'avant des distinctions ou des points de convergence. Concrètement, en menant des études dans d'autres contextes, la typologie de stratégies face au paradoxe d'autonomie pourrait s'enrichir de stratégies additionnelles. De la même façon, les

cadrages temporels peuvent contribuer à éclairer d'autres contextes, et pourraient également laisser place à d'autres cadrages. Nous croyons que nos contributions forment une base solide pour approfondir les thèmes que nous avons étudiés dans une organisation bien spécifique en poursuivant la recherche dans d'autres contextes.

À cet égard, un contexte particulièrement riche pour l'étude des tensions temporelles en projets est celui lié aux approches agiles, qui impliquent des particularités temporelles telles que des cycles de développement courts et itératifs, et qui représentent une tendance lourde du domaine de la gestion de projet (Niederman *et al.*, 2018). Ce contexte se présente en opposition aux approches traditionnelles plus linéaires, et évoquent un grand nombre de tensions temporelles distinctes que nous visons à explorer pour la suite, par exemple, une tension entre autonomie et contrôle, puisque ce mode d'organisation implique de l'autonomie pour les équipes et les individus, mais s'inscrit dans un contexte plus large impliquant un contrôle et une reddition de compte parfois solidement ancré au sein de l'entreprise. La tension de rythme évoquée plus haut s'avérera également riche à étudier dans ce contexte, qui propose des cycles de développement courts et itératifs, en opposition à un *modus operandi* impliquant une phase de planification, suivi d'une phase d'exécution plus longue. Finalement, les contextes hybrides qui combinent des approches traditionnelles et agiles représentent à notre avis un terrain fertile à l'étude des tensions liées au temps, puisqu'ils impliquent différents rythmes devant être combinés.

En conclusion, notre thèse a illustré la richesse et la pertinence du thème des tensions temporelles, en contexte de projet, mais également de façon générale au sein des organisations. Nous envisageons avec enthousiasme la poursuite des travaux entamés dans cette thèse, car si elle possède des contributions certaines, elle ouvre également

la voie à plusieurs pistes de recherches d'importance et qui demeurent encore à explorer.

ANNEXE A

GUIDE D'ENTREVUE VERSION 1

Voici le guide d'entrevue qui a été utilisé pour les cinq entrevues initiales. Il s'adresse à un membre d'une équipe de projet ou un gestionnaire de portefeuille de projet (GPP).

Mon nom est Julie Delisle et je suis étudiante au doctorat en administration, profil gestion de projet. Cette recherche vise à étudier la gestion du temps et les tensions reliées au temps dans les organisations qui gèrent des projets. Suite à l'entretien, j'effectuerai une analyse du contenu et je rédigerai un rapport de recherche qui sera présenté lors d'un séminaire doctoral. Je m'engage également à effectuer un retour auprès des participants avec les principales conclusions qui possèdent une utilité pratique. Toutes les informations et l'identité des participants seront gardées anonymes. Vous pouvez en tout temps vous retirer de cette recherche. M'autorisez-vous à enregistrer cet entretien? Nous pouvons débiter.

Contexte général

- Pouvez-vous me décrire votre rôle au sein de FinCorp?
 - Responsabilités
 - Nombre de projets gérés (GPP)

Niveau multiprojets (pour gestionnaires de portefeuille seulement)

- Comment est effectuée la priorisation des projets?
 - Qui est impliqué?
 - Critères
- Comment les projets sont harmonisés entre eux au cours de l'année?
 - Conflits de ressources, interdépendances, échéances
- Comment la durée, les échéances de projet, et les autres éléments reliés au temps sont pris en compte dans la gestion de votre portefeuille de projet?

- Contraintes, enjeux, critères de performance

Niveau projets

- Comment les échéances des projets sont-elles fixées?
 - Imposées ou déterminées
 - Court ou long terme
- Comment vous assurez-vous que les échéances sont respectées?
 - Rapports, outil

Mises en situation GP/membre d'équipe

- Pouvez-vous me décrire une situation où vous aviez trop d'activités à réaliser pour le temps imparti, et quelles actions vous avez posées pour y faire face?
- Pouvez-vous me décrire une situation où vous étiez dans l'attente d'un livrable ou d'une personne pour pouvoir avancer, et quelles actions vous avez posées pour y faire face?

Mises en situation GPP

- Pouvez-vous me décrire une situation où vous aviez trop de projets pour le nombre de ressources disponibles, et quelles actions vous avez posées pour y faire face?
- Pouvez-vous me décrire une situation où un projet a dû être arrêté? (Raison, actions)

Niveau individuel

- Quelles sont les activités qui occupent votre temps?
 - Projets, opérations, autres
 - % approximatif par activité
 - Surcharge/sous-charge de travail
 - Assignations temporaires ou permanentes
- Comment votre temps est-il réparti sur vos différentes activités?
 - Par semaine, variation au fil de l'année
 - Présence de conflits entre activités
- Quelles sont les échéances de ces activités?
 - Imposées ou déterminées, comment
 - Court ou long terme
- Comment faites-vous pour respecter ces échéances?

- Variation du temps de travail, négociation des échéances, ressources supplémentaires, etc.
- Pouvez-vous me décrire une situation où vous aviez trop d'activités à réaliser pour le temps imparti, et quelles actions vous avez posées pour y faire face?
 - Contraintes, enjeux, critères de performance

Clôture de l'entretien

- Est-ce que le temps représente un enjeu au sein de votre organisation?
 - En relation avec les autres ressources (financières, humaines)
 - Qu'est-ce qui vous amène à penser ça?
- Certaines personnes ont l'impression d'être en contrôle du temps, d'autres considèrent le temps comme un enjeu majeur. Quel est votre sentiment?
 - Relation positive/négative
 - Temps comme un enjeu, une contrainte, un critère de succès, une ressource sur laquelle on exerce un contrôle
- Avez-vous un autre élément à ajouter?

Merci pour votre temps. Je communiquerai avec vous d'ici septembre avec un sommaire des principales conclusions pratiques que je retirerai de cette recherche exploratoire. N'hésitez pas à me contacter pour toute question subséquente sur cette recherche ou si d'autres éléments pertinents concernant le sujet de cette recherche vous viennent à l'esprit.

ANNEXE B

GUIDE D'ENTREVUE VERSION 2

Voici le guide d'entrevue qui a été utilisé pour les 23 entrevues qui s'inscrivent dans les études de cas multiples portant sur l'utilisation de l'outil lié au temps. Il s'adresse à un employé qui utilise l'outil de planification et est assigné à des projets ou à un gestionnaire du groupe.

Mon nom est Julie Delisle et je suis étudiante au doctorat en administration à l'ESG UQAM. Cette entrevue s'inscrit dans le cadre d'une étude de cas et d'une thèse de doctorat. Cette recherche vise à mieux comprendre les enjeux liés au temps en organisation. Toutes les informations et l'identité des participants seront gardées confidentielles. Vous êtes libres de ne pas répondre à une question et vous pouvez en tout temps vous retirer de cette recherche et demander le retrait de vos données. M'autorisez-vous à enregistrer cet entretien ? Avant de débiter, avez-vous des questions ? Nous pouvons débiter.

Introduction
• Pourriez-vous me parler brièvement de votre rôle chez [FinCorp] et des activités principales entre lesquelles se divise votre temps de travail? • Sur combien d'activités / projets travaillez-vous en parallèle?
Perspective
• Pourriez vous me parlez de la situation avant l'implantation de [Plansoft] ? ○ Outils en place, processus, enjeux • Quand vous êtes-vous rendu compte que vous aviez besoin d'un produit comme [Plansoft]? (Gestionnaires) • Pourquoi avez-vous choisi [Plansoft] ? (Gestionnaires) • Qu'est-ce qui a changé avec l'implantation de [Plansoft] ? ○ Plus ou moins de procédures, visibilité, collaboration, etc.
Processus d'implantation
• Pourriez vous me parlez de l'implantation de [Plansoft] ?

○ Formations suffisantes, avantages clairs, raison de l'implantation • Qu'est-ce qui vous a posé le plus de difficultés lorsque vous avez commencé à utiliser [Plansoft] ? • Qu'est-ce qui aurait pu être amélioré ? ○ Informations/communications, formations, fonctionnalités • Quels ont été les bons coups lors de cette implantation ? • Aujourd'hui, que diriez-vous de la facilité d'utilisation de [Plansoft] ?
Processus d'utilisation • Pourriez-vous m'expliquer comment vous utilisez [Plansoft] ? ○ Quand, quelles actions ○ Planification du temps / mises à jour ○ Saisie du temps réel / écarts? Catégories de temps ○ Rapports • Quels sont les bénéfices de l'utilisation de [Plansoft]? ○ Visibilité, collaboration, etc. • Comment [Plansoft] pourrait être plus utile?
Temps de travail et pratiques • Est-ce que votre charge de travail varie selon les périodes / projets? • Vous arrive-t-il de travailler de la maison / les soirs ou fins de semaine? • À quel point vos activités réalisées reflètent-elles votre planification? ○ Interruptions/Imprévus : fréquence
Matrice Bénéfices/Simplicité • Pourriez-vous classer ces actions selon (1) si elle représente un bénéfice ou un inconvénient pour vous, et (2) si l'action est simple ou complexe à faire dans l'outil? ○ Planifier mon temps ○ Planifier le temps de mes employés (Gestionnaires) ○ Planifier les efforts d'un projet ○ Saisir ma feuille de temps (Employés) ○ Affecter les employés aux activités (Gestionnaires) ○ Gérer les livrables de projet ○ Consulter un rapport
Clôture • Quels sont les plus gros défis auxquels vous faites face au quotidien ? • Avez-vous un autre élément à ajouter?

Merci pour votre temps. Suite à l'analyse de données, je pourrais avoir des questions afin d'approfondir certains thèmes, m'autorisez-vous à vous recontacter si c'est le cas? N'hésitez pas à me contacter pour toute question subséquente sur cette recherche.

ANNEXE C

MATRICE SIMPLICITÉ-BÉNÉFICE UTILISÉE EN ENTREVUE

	Simple	Complexe
Bénéfice		
Inconvénient		

Actions à classer (selon celles qui s'appliquent) :

- Planifier mon temps
- Planifier le temps de mes employés
- Planifier les efforts d'un projet
- Saisir ma feuille de temps
- Affecter les employés aux activités
- Gérer les livrables de projet
- Consulter un rapport
- Consulter un tableau de bord

ANNEXE D

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

UQAM | Comités d'éthique de la recherche
avec des êtres humains

No. de certificat: 920
Certificat émis le: 13-05-2016

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE 1: sciences de la gestion) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

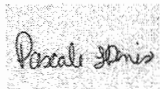
Titre du projet:	Tensions et paradoxes temporels en contexte de projets entrepreneuriaux
Nom de l'étudiant:	Julie DELISLE
Programme d'études:	Doctorat en administration
Direction de recherche:	Danielle LABERGE
Codirection:	Viviane SERGI

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Pascale Denis
Présidente du CERPE 1 : École des sciences de la gestion
Professeure, Département d'organisation et ressources humaines

RÉFÉRENCES

- Adam, B. (2000). The temporal gaze: the challenge for social theory in the context of GM food. *The British Journal of Sociology*, 51(1), 125-142.
- Adam, B. (2003). Reflexive Modernization Temporalized. *Theory, Culture & Society*, 20(2), 59-78.
- Adam, B. (2006). Time. *Theory, Culture & Society*, 23(2-3), 119-126.
- Aeon, B. et Aguinis, H. (2017). It's about time: New perspectives and insights on time management. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 309-330.
- Agypt, B. et Rubin, B.A. (2012). Time in the New Economy: The Impact of the Interaction of Individual and Structural Temporalities on Job Satisfaction. *Journal of Management Studies*, 49(2), 403-428.
- Alvesson, M. et Einola, K. (2018). Excessive work regimes and functional stupidity. *German Journal of Human Resource Management*, 32(3-4), 283-296.
- Alvesson, M. et Kärreman, D. (2007). Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *Academy of management review*, 32(4), 1265-1281.
- Alvesson, M. et Spicer, A. (2016). (Un) Conditional surrender? Why do professionals willingly comply with managerialism. *Journal of Organizational Change Management*, 29(1), 29-45.
- Amis, J., Slack, T. et Hinings, C.R. (2004). The Pace, Sequence, and Linearity of Radical Change. *Academy of Management Journal*, 47(1), 15-39.
- Ancona, D.G. et Chong, C.-L. (1996). Entrainment: Pace, cycle, and rhythm in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 18, 251-284.

- Ancona, D.G., Okhuysen, G.A. et Perlow, L.A. (2001). Taking time to integrate temporal research. *Academy of Management Review*, 26(4), 512-529.
- Andriopoulos, C. et Lewis, M.W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Argyris, C. (1994). *On Organizational Learning*. London : Blackwell.
- Asquin, A., Garel, G. et Picq, T. (2010). When project-based management causes distress at work. *International Journal of Project Management*, 28(2), 166-172.
- Aubert, N. (2006). *L'individu hypermoderne*. Toulouse : Éditions Erès.
- Augustin, S. (397/1961). *Confessions*. Baltimore: Penguin Books, 168, 28-34.
- Azad, B., Salamoun, R., Greenhill, A. et Wood - Harper, T. (2016). Performing projects with constant connectivity: interplay of consulting project work practices and smartphone affordances. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 4-25.
- Bakker, R. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: a systematic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 466-486.
- Bakker, R., DeFillippi, R., Schwab, A. et Sydow, J. (2016). Temporary Organizing: Promises, Processes, Problems. *Organization Studies*, 37(12), 1703-1719.
- Ballard, D.I. et Seibold, D.R. (2004). Organizational Members' Communication and Temporal Experience: Scale Development and Validation. *Communication Research*, 31(2), 135-172.
- Bansler, J. et Havn, E. (2006). Sensemaking in technology-use mediation: Adapting groupware technology in organizations. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 15(1), 55-91.

- Barker, J. R. (1993). "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams." *Administrative Science Quarterly*, 38(3): 408-437.
- Barley, S.R. (1986). Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 78-108.
- Besner, C. et Hobbs, B. (2012). *Contextualization of Project Management Practice and Best Practice*. Project Management Institute.
- Blagoev, B., Muhr, S.L., Ortlieb, R. et Schreyögg, G. (2018). Organizational working time regimes: Drivers, consequences and attempts to change patterns of excessive working hours. *German Journal of Human Resource Management*, 155-167.
- Blomquist, T., Farashah, A.D. et Thomas, J. (2018). Feeling good, being good and looking good: Motivations for, and benefits from, project management certification. *International Journal of Project Management*, 36(3), 498-511.
- Bluedorn, A. et Denhardt, R. (1988). Time and Organizations. *Journal of Management*, 14(2), 299-320.
- Bluedorn, A. et Standifer, R. (2006). Time and the Temporal Imagination. *Academy of Management Learning & Education*, 5(2), 196-206.
- Boden, D. (1997). Temporal frames: Time and talk in organizations. *Time & Society*, 6(1), 5-33.
- Bonneville, L. et Grosjean, S. (2006). L'« Homo-urgentus » dans les organisations : entre expression et confrontation de logiques d'urgence. *Communication et organisation* (29), 21-46.
- Bouchikhi, H. (1998). Living with and Building on Complexity: A Constructivist Perspective on Organizations. *Organization*, 5(2), 217-232.
- Bourne, K.A. et Forman, P.J. (2014). Living in a culture of overwork: An ethnographic study of flexibility. *Journal of Management Inquiry*, 23(1), 68-79.

- Boutinet, J.-P. (2004). Vers une société des agendas, une mutation des temporalités. *PUF, Paris*
- Brès, L., Raufflet, E., et Boghossian, J. (2018). Pluralism in organizations: Learning from unconventional forms of organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 364-386.
- Brown, A.D., Colville, I. et Pye, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization Studies*, 36(2), 265-277.
- Brown, M. (2012). Responses to work intensification: does generation matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3578-3595.
- Brunsson, N. et Jacobsson, B. (2000). *A world of standards*. Oxford University Press.
- Burke, C.M. et Morley, M.J. (2016). On temporary organizations: A review, synthesis and research agenda. *Human relations*, 69(6), 1235-1258.
- Cameron, K.S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management science*, 32(5), 539-553.
- Campbell, I. et Charlesworth, S. (2012). Salaried lawyers and billable hours: a new perspective from the sociology of work. *International Journal of the Legal Profession*, 19(1), 89-122.
- Cañibano, A. (2018). Workplace flexibility as a paradoxical phenomenon: Exploring employee experiences. *Human Relations*, 72(2), 444-470.
- Cicmil, S. (2006). Understanding project management practice through interpretative and critical research perspectives. *Project Management Journal*, 37(2), 27-37.
- Cicmil, S., et Gaggiotti, H. (2018). Responsible forms of project management education: Theoretical plurality and reflective pedagogies. *International Journal of Project Management*, 36(1), 208-218.
- Cicmil, S. et Hodgson, D. (2006). Making projects critical: an introduction. *Making Projects Critical*. London : Palgrave.

- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., et Hodgson, D. (2006). "Rethinking project management: researching the actuality of projects." *International Journal of Project Management*, 24(8): 675-686.
- Cicmil, S., Hodgson, D., Lindgren, M. et Packendorff, J. (2009). Project management behind the façade. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 9(2), 78-92.
- Cicmil, S., et al. (2016). The project (management) discourse and its consequences: on vulnerability and unsustainability in project-based work, *New Technology, Work and Employment*, 31(1): 58-76.
- Claessens, B.C., Roe, R.A. et Rutte, C.G. (2008). Time management. *Time in Organizational Research*, 3, 23.
- Claessens, B.J.C., van Eerde, W., Rutte, C.G. et Roe, R.A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255-276.
- Clark, P.A. (1985). *A review of the theories of time and structure for organizational sociology*. Work Organization Research Centre, University of Aston.
- Clegg, S., Killen, C.P., Biesenthal, C. et Sankaran, S. (2018). Practices, projects and portfolios: Current research trends and new directions. *International Journal of Project Management*, 36(5), 762-772.
- Clegg, S.R. et Cunha, M. (2017). Organizational dialectics. *Oxford Handbook of Organizational Paradox*. Oxford University Press.
- Cornelissen, J.P. et Werner, M.D. (2014). Putting framing in perspective: A review of framing and frame analysis across the management and organizational literature. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 181-235.
- Costas, J. et Grey, C. (2014). The Temporality of Power and the Power of Temporality: Imaginary Future Selves in Professional Service Firms. *Organization Studies*, 35(6), 909-937.
- Crawford, L. et Pollack, J. (2007). How generic are project management knowledge and practice? *Project Management Quarterly*, 38(1), 87-96.

- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. Sage Publications.
- Crossan, M., Cunha, M.P.e., Vera, D. et Cunha, J.o. (2005). Time and organizational improvisation. *Academy of Management Review*, 30(1), 129-145.
- Cunha, M.P.e. et Putnam, L.L. (2019). Paradox theory and the paradox of success. *Strategic organization*, 17(1), 95-106.
- Cunliffe, A.L., Luhman, J.T. et Boje, D.M. (2004). Narrative Temporality: Implications for Organizational Research. *Organization Studies*, 25(2), 261-286.
- Curling, D. (1995). Introduction to the Special Issue: Project Management Body of Knowledge. *International Journal of Project Management*, 13(3)
- Das, T.K. et Teng, B.-S. (2000). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization science*, 11(1), 77-101.
- Dawson, P. (2014). Reflections: On Time, Temporality and Change in Organizations. *Journal of Change Management*, 14(3), 285-308.
- Demers, C. (2003). L'entretien. *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, 173-210.
- Denis, J. L., Langley, A., et Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human relations*, 60(1), 179-215.
- DeVoe, S.E. et House, J. (2012). Time, money, and happiness: How does putting a price on time affect our ability to smell the roses? *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(2), 466-474.
- DeVoe, S.E. et Pfeffer, J. (2007). When time is money: The effect of hourly payment on the evaluation of time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(1), 1-13.
- DeVoe, S.E. et Pfeffer, J. (2010). The stingy hour: How accounting for time affects volunteering. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(4), 470-483.

- DeVoe, S.E. et Pfeffer, J. (2011). Time is tight: How higher economic value of time increases feelings of time pressure. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 665-676.
- Dille, T. et Söderlund, J. (2011). Managing inter-institutional projects: The significance of isochronism, timing norms and temporal misfits. *International Journal of Project Management*, 29(4), 480-490.
- Dille, T. et Söderlund, J. (2013). Managing temporal misfits in institutional environments: A study of critical incidents in a complex public project. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(3), 552-575.
- Dille, T., Söderlund, J. et Clegg, S. (2018). Temporal conditioning and the dynamics of inter-institutional projects. *International Journal of Project Management*, 36(5), 673-686.
- Dubinskas, F.A. (1988). *Making time: Ethnographies of high-technology organizations*. Temple University Press.
- Duncan, W.R. (1995). Developing a project-management body-of-knowledge document: the US Project Management Institute's approach, 1983-94. *International Journal of Project Management*, 13(2), 89-94.
- Eichhorst, W., Hinte, H., Rinne, U. et Tobsch, V. (2017). How big is the gig? Assessing the preliminary evidence on the effects of digitalization on the labor market. *management revue*, 28 (3), 298-318.
- Eikhof, D.R., Warhurst, C. et Haunschild, A. (2007). Introduction: What work? What life? What balance?: Critical reflections on the work-life balance debate. *Employee Relations*, 29(4), 325-333.
- Eisenhardt, K.M. et Westcott, B. (1988). Paradoxical demands and the creation of excellence: The case of just-in-time manufacturing. *Paradox and Transformation*. Bollinger, New York
- Emirbayer, M. et Mische, A. (1998). What is agency? *The American Journal of Sociology*, 103(4), 962-1023.

- Engeström, Y. et Sannino, A. (2011). Discursive manifestations of contradictions in organizational change efforts: A methodological framework. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 368-387.
- Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789-808.
- Engwall, M. et Jerbrant, A. (2003). The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management? *International Journal of Project Management*, 21(6), 403-409.
- Fairclough, N. (2003). *Analysing discourse: Textual analysis for social research*. Psychology Press.
- Fayard, A.-L. et Weeks, J. (2014). Affordances for practice. *Information and Organization*, 24(4), 236-249.
- Felstead, A. et Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.
- Gällstedt, M. (2003). Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers. *International Journal of Project Management*, 21(6), 449-455.
- Gephart, R.P., Topal, C. et Zhang, Z. (2010). Future-oriented sensemaking: Temporalities and institutional legitimation. *Process, sensemaking, and organizing*, 275-312.
- Geraldi, J. et Lechter, T. (2012). Gantt charts revisited. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 578-594.
- Geraldi, J. et Söderlund, J. (2018). Project studies: What it is, where it is going. *International Journal of Project Management*, 36(1), 55-70.
- Gersick, C.J.G. (1988). Time and transition in work teams toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9.

- Gersick, C.J.G. (1989). Making Time: Predictable Transitions In Task Groups. *Academy of Management Journal*, 32(2), 274.
- Gersick, C.J.G. (1994). Pacing strategic change: the case of a new venture. *Academy of Management Journal*, 37(1), 9-45.
- Gibson, J.J. (1986). *The ecological approach to visual perception*. Psychology Press.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Berkeley.
- Gioia, D.A., Corley, K.G. et Hamilton, A.L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Gioia, D.A., Thomas, J.B., Clark, S.M. et Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence. *Organization Science*, 5(3), 363-383.
- Giordano, Y. (2003). Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative, Paris. *Management et Sociétés*.
- Glucksmann, M.A. (1998). "What a Difference a Day Makes": A Theoretical and Historical Exploration of Temporality and Gender. *Sociology*, 32(2), 239-258.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Harvard University Press.
- Golden, L. (2009). A Brief History of Long Work Time and the Contemporary Sources of Overwork. *Journal of Business Ethics*, 84, 217-227.
- Gonçalves, J.F., Mendes, J.d.M. et Resende, M.G. (2008). A genetic algorithm for the resource constrained multi-project scheduling problem. *European Journal of Operational Research*, 189(3), 1171-1190.
- Graebner, M.E., Martin, J.A. et Roundy, P.T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10(3), 276-284.
- Granqvist, N. et Gustafsson, R. (2016). Temporal institutional work. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1009-1035.

- Griffith, T.L. (1999). Technology features as triggers for sensemaking. *Academy of Management review*, 24(3), 472-488.
- Guedri, Z., Hussler, C. et Loubaresse, É. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte (s). *Revue française de gestion* (3), 13-28.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L. et Figge, F. (2015). Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297-316.
- Hall, E.T. (1973). *The silent language*. Anchor.
- Hällgren, M., Nilsson, A., Blomquist, T. et Söderholm, A. (2012). Relevance lost! A critical review of project management standardisation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(3), 457-485.
- Hassard, J. (1991). Aspects of Time in Organization. *Human Relations*, 44(2), 105-125.
- Hatch, M.J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Hatch, M.J. (1997). Irony and the social construction of contradiction in the humor of a management team. *Organization Science*, 8(3), 275-288.
- Hauge, A.M. (2018). Situated valuations: Affordances of management technologies in organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 34(3), 245-255.
- Hayano, D. (1979). Auto-ethnography: Paradigms, problems, and prospects. *Human organization*, 38(1), 99-104.
- Heejin, L. et Liebenau, J. (1999). Time in Organizational Studies: Towards a New Research Direction. *Organization Studies*, 20(6), 1035-1058.
- Heracleous, L. et Wirtz, J. (2014). Singapore Airlines: Achieving Sustainable Advantage Through Mastering Paradox. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 150-170.

- Hernes, T. et Maitlis, S. (2010). *Process, sensemaking, and organizing*. Oxford University Press.
- Hernes, T., Simpson, B. et Söderlund, J. (2013). Managing and temporality. *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 1-6.
- Hewlett, S.A. et Luce, C.B. (2006). Extreme jobs: The dangerous allure of the 70-hour workweek. *Harvard business review*, 84(12), 49-59.
- Hochschild, A. (1997). *The time bind*. New York : Metropolitan Books.
- Hodgson, D. (2002). Disciplining the professional: the case of project management. *Journal of Management Studies*, 39(6), 803-821.
- Hodgson, D. (2008). The new professionals: professionalisation and the struggle for occupational control in the field of project management. Dans *Redirections in the Study of Expert Labour* (p. 217-234). Springer.
- Hodgson, D. et Cicmil, S. (2006). Are projects real? The PMBOK and the legitimation of project management knowledge. *Making projects critical*, 29-50.
- Hodgson, D. et Cicmil, S. (2007). The Politics of Standards in Modern Management: Making "The Project" a Reality. *Journal of Management Studies*, 44(3), 431-450.
- Hörning, K.H., Ahrens, D. et Gerhard, A. (1999). Do technologies have time? New practices of time and the transformation of communication technologies. *Time & Society*, 8(2-3), 293-308.
- Hultin, L. et Mähring, M. (2014). Visualizing institutional logics in sociomaterial practices. *Information and Organization*, 24(3), 129-155.
- Hutchby, I. (2001). Technologies, texts and affordances. *Sociology*, 35(2), 441-456.
- Ibert, O. (2004). Projects and firms as discordant complements: organisational learning in the Munich software ecology. *Research Policy*, 33(10), 1529-1546.

- Introna, L.D. (2018). On the Making of Sense in Sensemaking: Decentred Sensemaking in the Meshwork of Life. *Organization Studies*, 21(4), 70-73.
- IPMA. (2016). *Project Excellence Baseline for Achieving Excellence in Projects and Programmes*. International Project Management Association.
- Ivory, C., Alderman, N., McLoughlin, I. et Vaughan, R. (2006). Sense-making as a process within complex projects. *International Journal of Project Management*, 23(5), 380-385.
- Jansen, K.J. et Shipp, A.J. (2018). Fitting as a temporal sensemaking process: Shifting trajectories and stable themes. *Human Relations*, 72(7), 1154-1186.
- Jarzabkowski, P. et Le, J. (2016). We have to do this and that? You must be joking: Constructing and responding to paradox through humor. *Organization Studies*, 38(3-4), 433-462.
- Jarzabkowski, P., Lê, J. et Van de Ven, A.H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245-280.
- Jensen, A., Thuesen, C. et Geraldi, J. (2016). The projectification of everything: projects as a human condition. *Project Management Journal*, 47(3), 21-34.
- Jerbrant, A. (2013). Organising project-based companies: Management, control and execution of project-based industrial operations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(2), 365-378.
- Jett, Q.R. et George, J.M. (2003). Work interrupted: A closer look at the role of interruptions in organizational life. *Academy of Management Review*, 28(3), 494-507.
- Jones, C. et Lichtenstein, B.B. (2009). Temporary Inter-organizational Projects: How Temporal and Social Embeddedness Enhance Coordination and Manage Uncertainty. Dans *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. Oxford University Press.

- Jules, C. et Good, D. (2014). Introduction to Special Issue on Paradox in Context: Advances in Theory and Practice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 123-126.
- Kaplan, S. et Orlikowski, W.J. (2013). Temporal Work in Strategy Making. *Organization Science*, 24(4), 965-995.
- Kärreman, D. et Alvesson, M. (2009). Resisting resistance: Counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm. *Human relations*, 62(8), 1115-1144.
- Kelliher, C. et Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63(1), 83-106.
- Klein, H.K. et Myers, M.D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS quarterly*, 23(1), 67-94.
- Kreiner, G., Hollensbe, E., Sheep, M., Smith, B. et Kataria, N. (2014). Elasticity and The Dialectic Tensions of Organizational Identity: How Can We Hold Together While We're Pulling Apart? *Academy of Management Journal*, 58(4), 981-1011.
- Kreiner, G.E., Hollensbe, E.C. et Sheep, M.L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of management journal*, 52(4), 704-730.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Sage Publications.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Langley, A. et Abdallah, C. (2011). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. *Research methodology in strategy and management*, 6, 201-235.
- Laverty, K.J. (1996). Economic 'short-termism': The debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research. *Academy of Management Review*, 21(3), 825-860.

- Leonardi, P.M. (2011). When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. *MIS quarterly*, 147-167.
- Lewis, M.W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Lewis, M.W. et Smith, W.K. (2014). Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149.
- Ligthart, R., Oerlemans, L. et Noorderhaven, N. (2016). In the shadows of time: A case study of flexibility behaviors in an interorganizational project. *Organization Studies*, 37(12), 1721-1743.
- Lincoln, Y.S. et Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. (Vol. 75). Newbury : Sage.
- Lindgren, M. et Packendorff, J. (2006). Projects and prisons. *Making Projects Critical*. London: Palgrave
- Lindkvist, L., Soderlund, J. et Tell, F. (1998). Managing product development projects: on the significance of fountains and deadlines. *Organization studies*, 19(6), 931-951.
- Linehan, C. et Kavanagh, D. (2006). From project ontologies to communities of virtue. *Making projects critical*, 51-67.
- Lipovetsky, G. et Charles, S. (2004). *Les temps hypermodernes*. Paris : Grasset.
- Lundin, R.A. et Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of management*, 11(4), 437-455.
- Lupu, I. et Empson, L. (2015). Illusio and overwork: playing the game in the accounting field. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(8), 1310-1340.

- Lüscher, L.S. et Lewis, M.W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221.
- Maitlis, S. et Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57.
- Mazmanian, M. (2013). Avoiding the trap of constant connectivity: When congruent frames allow for heterogeneous practices. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1225-1250.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W.J. et Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337-1357.
- Michaud, V. (2017). Words fly away, writings remain—paradoxes in and around documents: A methodological proposition. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 12(1), 35-52.
- Michel, A. (2011). Transcending socialization: A nine-year ethnography of the body's role in organizational control and knowledge workers' transformation. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 325-368.
- Michel, A. (2014). Participation and Self - Entrapment A 12 - Year Ethnography of Wall Street Participation Practices' Diffusion and Evolving Consequences. *The Sociological Quarterly*, 55(3), 514-536.
- Midler, C. (1995). "Projectification" of the firm: the Renault case. *Scandinavian Journal of management*, 11(4), 363-375.
- Mieritz, L. (2012). Survey Shows Why Projects Fail. *Gartner*
- Miles, M.B., Huberman, A.M. et Saldaña, J. (2013). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Sage Publications.
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W.K. et Lewis, M.W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26-45.

- Morris, P.W., Crawford, L., Hodgson, D., Shepherd, M.M. et Thomas, J. (2006). Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession—The case of project management. *International Journal of Project Management*, 24(8), 710-721.
- Morris, P.W.G. (2013). *Reconstructing project management*. John Wiley & Sons.
- Morris, P.W.G., Patel, M.B. et Wearne, S.H. (2000). Research into revising the APM project management body of knowledge. *International Journal of Project Management*, 18(3), 155-164.
- Müller, G., Tisch, A. et Wöhrmann, A.M. (2018). The impact of long working hours on the health of German employees. *German Journal of Human Resource Management*, 32(3-4), 217-235.
- Nadler, J.T., Cundiff, N.L., Lowery, M.R. et Jackson, S. (2010). Perceptions of organizational attractiveness: The differential relationships of various work schedule flexibility programs. *Management Research Review*, 33(9), 865-876.
- Niederman, F., Lechler, T. et Petit, Y. (2018). A Research Agenda for Extending Agile Practices In Software Development and Additional Task Domains. *Project Management Journal*, 49(6), 3-17.
- Nowotny, H. (1992). Time and Social Theory: Towards a Social Theory of Time. *Time & Society*, 1(3), 421-454.
- O'Carroll, A. (2015). *Working Time, Knowledge work and post-industrial society: Unpredictable work*. Springer.
- O'Connor, E.S. (1995). Paradoxes of participation: Textual analysis and organizational change. *Organization Studies*, 16(5), 769-803.
- Orlikowski, W.J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization science*, 11(4), 404-428.
- Orlikowski, W.J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization science*, 13(3), 249-273.

- Orlikowski, W.J. et Gash, D.C. (1994). Technological frames: making sense of information technology in organizations. *ACM Transactions on Information Systems (TOIS)*, 12(2), 174-207.
- Orlikowski, W.J. et Robey, D. (1991). Information technology and the structuring of organizations. *Information systems research*, 2(2), 143-169.
- Orlikowski, W.J. et Yates, J. (2002). It's About Time: Temporal Structuring in Organizations. *Organization Science*, 13(6), 684-700.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. *Scandinavian journal of management*, 11(4), 319-333.
- Papachroni, A., Heracleous, L. et Paroutis, S. (2015). Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory: Building a Novel Research Agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 71-93.
- Pedersen, A.R. (2009). Moving Away from Chronological Time: Introducing the Shadows of Time and Chronotopes as New Understandings of "Narrative Time". *Organization*, 16(3), 389-406.
- Pérez-Nordtvedt, L., Payne, G.T., Short, J.C. et Kedia, B.L. (2008). An Entrainment-Based Model of Temporal Organizational Fit, Misfit, and Performance. *Organization Science*, 19(5), 785-801.
- Perlow, L.A. (1999). The Time Famine: Toward a Sociology of Work Time. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 57-81.
- Perlow, L.A., Okhuysen, G.A. et Repenning, N.P. (2002). The Speed Trap: Exploring the relationship between decision making and temporal context. *Academy of Management Journal*, 45(5), 931-955.
- Perrigino, M.B., Dunford, B.B. et Wilson, K.S. (2018). Work–Family Backlash: The “Dark Side” of Work–Life Balance (WLB) Policies. *Academy of Management Annals*, 12(2), 600-630.

- Peticca-Harris, A., et al. (2015). "The perils of project-based work: Attempting resistance to extreme work practices in video game development." *Organization*, 22(4): 570-587.
- Pfeffer, J. et DeVoe, S.E. (2012). The economic evaluation of time: Organizational causes and individual consequences. *Research in Organizational Behavior*, 32, 47-62.
- Pitsis, T.S., Clegg, S.R., Marosszeky, M. et Rura-Polley, T. (2003). Constructing the Olympic dream: A future perfect strategy of project management. *Organization Science*, 14(5), 574-590.
- PMI. (2013a). *2013 Annual Report*. Project Management Institute. Récupéré de <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/about/annual-reports/pmi-annual-report-consolidated-financials-2013.pdf?la=en>
- PMI. (2013b). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)* (5e éd.). Project Management Institute.
- PMI. (2013c). *The Standard for Portfolio Management* (3e Éd.). Project Management Institute.
- PMI. (2015). *Project Management Institute*. Récupéré le 20 avril 2015 de <http://www.pmi.org/>
- Poole, M.S. et Van de Ven, A.H. (1989). Using A Paradox To Build Management And Organization Theori. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14(4), 562.
- PRINCE2. (2016). *The 7 Principles, Themes and Processes of PRINCE2*. Récupéré le 15 février 2018
- Putnam, L.L., Fairhurst, G.T. et Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171.
- Putnam, L.L., Myers, K.K. et Gailliard, B.M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human relations*, 67(4), 413-440.

- Quinn, P.M. (2015). *Qualitative research and evaluation methods*. (Fourth edition éd.). California EU: Sage Publications Inc.
- Quinn, R.E. et Cameron, K.S. (1988). Paradox and transformation: A framework for viewing organization and management. Dans *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management* (p. 289-308). Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.
- Reid, E. (2015). Embracing, passing, revealing, and the ideal worker image: How people navigate expected and experienced professional identities. *Organization Science*, 26(4), 997-1017.
- Reilly, G., Souder, D. et Ranucci, R. (2016). Time Horizon of Investments in the Resource Allocation Process Review and Framework for Next Steps. *Journal of Management*, 42(5), 1169-1194.
- Reinecke, J. et Ansari, S. (2015). When Times Collide: Temporal Brokerage at the Intersection of Markets and Developments. *Academy of Management Journal*, 58(2), 618-648.
- Riemer, J.W. (1977). Varieties of opportunistic research. *Journal of Contemporary Ethnography*, 5(4), 467.
- Roberts, E. (2008). Time and Work-Life Balance: The Roles of "Temporal Customization" and "Life Temporality". *Gender, Work & Organization*, 15(5), 430-453.
- Roe, R.A. (2008). 16 Perspectives on time and the chronometric study of what happens in organizations. *Time in organizational research*, 3, 291.
- Roe, R.A., Waller, M.J. et Clegg, S.R. (2008). *Time in organizational research*. Routledge.
- Rosa, H. (2009). Social acceleration: ethical and political consequences of a desynchronized high-speed society. Dans Scheuerman, H. R. a. W. E. (dir.), *High-speed society: social acceleration, power, and modernity* (p. 77-111). Pennsylvania State University Press.
- Rosa, H. (2010). *Accélération : une critique sociale du temps*. Paris : La Découverte.

- Rosa, H. (2013). *Social acceleration: A new theory of modernity*. Columbia University Press.
- Roy, D.F. (1959). « Banana Time » : Job Satisfaction and Informal Interaction. *Human organization*, 18(4), 158-168.
- Sandberg, J. et Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S6-S32.
- Schad, J., Lewis, M.W., Raisch, S. et Smith, W.K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.
- Schad, J., Lewis, M.W. et Smith, W.K. (2019). Quo vadis, paradox? Centripetal and centrifugal forces in theory development. *Strategic Organization*, 17(1), 107-119.
- Schultz, M. et Hernes, T. (2013). A Temporal Perspective on Organizational Identity. *Organization Science*, 24(1), 1-21.
- Schulz, J.M. (2015). Winding down the workday: zoning the evening hours in Paris, Oslo, and San Francisco. *Qualitative Sociology*, 38(3), 235-259.
- Seidel, S., Chandra Kruse, L., Székely, N., Gau, M. et Stieger, D. (2018). Design principles for sensemaking support systems in environmental sustainability transformations. *European Journal of Information Systems*, 27(2), 221-247.
- Seidel, S., Recker, J.C. et Vom Brocke, J. (2013). Sensemaking and sustainable practicing: functional affordances of information systems in green transformations. *Management Information Systems Quarterly*, 37(4), 1275-1299.
- Seitz, J. et Rigotti, T. (2018). How do differing degrees of working-time autonomy and overtime affect worker well-being? A multilevel approach using data from the German Socio-Economic Panel (SOEP). *German Journal of Human Resource Management*, 32(3-4), 177-194.

- Shepherd, M. et Atkinson, R. (2011). Project Management Bodies of Knowledge; Conjectures and Refutations. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 9(2)
- Shih, J. (2004). Project Time in Silicon Valley. *Qualitative Sociology*, 27(2), 223-245.
- Slawinski, N. et Bansal, P. (2015). Short on Time: The role of time in business sustainability. *Organization Science*, 2009(1), 531-549.
- Slawinski, N. et Bansal, P. (2017). The Paradoxes of Time in Organizations. *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*, 373.
- Smith, K.K. et Berg, D.N. (1987). *Paradoxes of group life*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith, W.K. et Lewis, M.W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Smith, W.K. et Tushman, M.L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536.
- Soderlund, J. (2005). What project management really is about: alternative perspectives on the role and practice of project management. *International Journal of Technology Management*, 32(3-4), 371-387.
- Söderlund, J. (2004). On the broadening scope of the research on projects: a review and a model for analysis. *International Journal of Project Management*, 22(8), 655-667.
- Söderlund, J. (2013). Pluralistic and processual understandings of projects and project organizing: towards theories of project temporality. *Novel Approaches to Organizational Project Management Research: Translational and Transformational*. Copenhagen Business School Press, Copenhagen, 117-135.

- Söderlund, J. et Maylor, H. (2012). Project management scholarship: Relevance, impact and five integrative challenges for business and management schools. *International Journal of Project Management*, 30(6), 686-696.
- Spector, P.E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of occupational psychology*, 61(4), 335-340.
- Stjerne, I.S., Söderlund, J. et Minbaeva, D. (2019). Crossing times: Temporal boundary-spanning practices in interorganizational projects. *International Journal of Project Management*, 37(2), 347-365.
- Stjerne, I.S. et Svejenova, S. (2016). Connecting temporary and permanent organizing: Tensions and boundary work in sequential film projects. *Organization Studies*, 37(12), 1771-1792.
- Strauss, A. et Corbin, J.M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications.
- Svejvig, P. et Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33(2), 278-290.
- Sydow, J., Lindkvist, L. et DeFillippi, R. (2004). Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: editorial. *Organization Studies*, 25(9), 1475.
- Thompson, E.P. (1967). Time, work-discipline, and industrial capitalism. *Past and present*, 56-97.
- Tietze, S. et Musson, G. (2003). The times and temporalities of home-based telework. *Personnel Review*, 32(4), 438.
- Tracy, S.J. (2004). Dialectic, contradiction, or double bind? Analyzing and theorizing employee reactions to organizational tension. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 119-146.
- Tryggestad, K., Justesen, L. et Mouritsen, J. (2013). Project temporalities: how frogs can become stakeholders. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 69-87.

- Tukel, O.I. et Rom, W.O. (1998). Analysis of the characteristics of projects in diverse industries. *Journal of Operations Management*, 16(1), 43-61.
- Tukiainen, S. et Granqvist, N. (2016). Temporary organizing and institutional change. *Organization Studies*, 37(12), 1819-1840.
- Turner, J.R. et Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International journal of project management*, 21(1), 1-8.
- Tushman, M.L. et O'Reilly, C.A. (1996). Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-28.
- Umble, E.J., Haft, R.R. et Umble, M.M. (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European journal of operational research*, 146(2), 241-257.
- Urry, J. (2009). Speeding up and slowing down. Dans Scheuerman, H. R. a. W. E. (dir.), *High-speed society: social acceleration, power, and modernity* (p. 179-198). Pennsylvania State University Press.
- Van Echtelt, P.E., Glebbeek, A.C. et Lindenberg, S.M. (2006). The new lumpiness of work explaining the mismatch between actual and preferred working hours. *Work, Employment & Society*, 20(3), 493-512.
- van Marrewijk, A., Ybema, S., Smits, K., Clegg, S. et Pitsis, T. (2016). Clash of the Titans: Temporal Organizing and Collaborative Dynamics in the Panama Canal Megaproject. *Organization Studies*, 37(12), 1745-1769.
- Virtanen, M., Jokela, M., Madsen, I.E., Hanson, L.L.M., Lallukka, T., Nyberg, S.T., Alfredsson, L., Batty, G.D., Bjorner, J.B. et Borritz, M. (2018). Long working hours and depressive symptoms: systematic review and meta-analysis of published studies and unpublished individual participant data. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 44(3), 239-250.
- Wajcman, J. (2015). *Pressed for time: The acceleration of life in digital capitalism*. University of Chicago Press.
- Wajcman, J. (2018). Digital technology, work extension and the acceleration society. *German Journal of Human Resource Management*

- Wajcman, J. et Rose, E. (2011). Constant connectivity: Rethinking interruptions at work. *Organization Studies*, 32(7), 941-961.
- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of information systems*, 4(2), 74-81.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. (3e Éd.). Sage.
- Weick, K.E. (1999). That's moving: Theories that matter. *Journal of Management Inquiry*, 8(2), 134-142.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. et Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Westenholz, A. (1993). Paradoxical Thinking and Change in the Frames of Reference. *Organization Studies*, 14(1), 37-58.
- Whillans, A.V. et Dunn, E.W. (2015). Thinking about time as money decreases environmental behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 127, 44-52.
- Whipp, R., Adam, B. et Sabelis, I. (2002). *Making time: time and management in modern organizations*. Oxford : Oxford University Press.
- Wiebe, E. (2010). Temporal sensemaking: Managers' use of time to frame organizational change *Process, sensemaking and organizing* (p. 213-241).
- Yakura, E.K. (2001). Billables: The Valorization of Time in Consulting. *American Behavioral Scientist*, 44(7), 1076-1095.
- Yakura, E.K. (2002). Charting time: Timelines as temporal boundary objects. *Academy of Management Journal*, 45(5), 956-970.
- Yin, R.K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.
- Zammuto, R.F., Griffith, T.L., Majchrzak, A., Dougherty, D.J. et Faraj, S. (2007). Information technology and the changing fabric of organization. *Organization science*, 18(5), 749-762.

Zerubavel, E. (1981). Hidden rhythms. *Schedules and Calendars in Social Life*. Chicago

Zika-Viktorsson, A., Sundström, P. et Engwall, M. (2006). Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings. *International Journal of Project Management*, 24(5), 385-394.

