

Co-fabriquer le permanent pour permettre l'organisation temporaire

Jörg Sydow
Freie Universität Berlin

Je vais en réalité m'appuyer largement sur cet article, mais je souhaiterais commencer par un cadrage plus général. Je propose d'introduire la thématique des *temporary organisations* (organisations temporaires), en envisageant ces dernières à la fois comme des formes organisationnelles et comme des processus. À mes yeux, cette seconde approche est étroitement liée à la conduite de recherches s'inscrivant dans une perspective fondée sur les pratiques.

Pour moi, la notion de *temporary organizing* en particulier (en tant que verbe) est très importante, car elle met l'accent sur l'organisation comme processus. L'organisation temporaire est en réalité une notion assez ancienne en théorie des organisations, mais je la trouve toujours très utile. Ce qui est particulièrement important à mes yeux, c'est que la notion d'organisation/d'« organiser » temporairement me permet d'articuler le champ du management de projet avec celui, plus large, des études en management et en théorie des organisations. Je reviendrai dans un instant sur les sources qui m'ont aidé à réfléchir à la gestion de projets et à l'organisation temporaire, mais je souhaiterais d'abord expliquer l'origine de cet intérêt.

J'ai rencontré les projets dans l'un de mes premiers travaux de recherche consacré à l'industrie des médias, plus précisément dans la production télévisuelle en Allemagne. Tous ces professionnels des médias parlaient constamment de projets mais, à l'époque, je ne comprenais pas vraiment ce que cela signifiait du point de vue de la théorie des organisations. La notion d'organisation temporaire, ou de *temporary organizing* m'a aidé à comprendre ce qui se passait et à identifier plus clairement les régularités que j'observais dans mes premières recherches. Je commencerai donc par présenter brièvement ce cadrage général, avant de l'illustrer par deux exemples : le premier provient de l'industrie des médias et met en évidence les projets comme principe central d'organisation ; le second concerne la gestion des situations d'urgence dans la ville de Düsseldorf, un domaine où la notion de projet n'est pas très répandue, mais où la prise en charge d'incidents de nature diverse nécessite néanmoins des

LE 19 JANVIER 2026,
JÖRG SYDOW A
PRÉSENTÉ DANS
LE SÉMINAIRE
DU CENTRE DE
RECHERCHE EN
GESTION UN ARTICLE
PUBLIÉ EN 2025 DANS
L'INTERNATIONAL
JOURNAL
OF PROJECT
MANAGEMENT,
INTITULÉ "CO-
FABRICATING THE
PERMANENT TO
ENABLE TEMPORARY
ORGANIZING:
INSIGHTS FROM
AN ETHNOGRAPHY
OF EMERGENCY
RESPONSE
OPERATIONS"



Bosquet de bouleaux, Pekka Halonen (1908)

formes de *temporary organizing*. Je commencerai toutefois de manière plus générale en présentant trois approches de l'organisation temporaire que j'ai introduites, avec trois collègues, dans un numéro spécial d'*Organization Studies* consacré à cette thématique (Bakker *et al.*, 2016).

L'organisation temporaire en tant que forme

La première approche consiste à percevoir le *temporary organizing* comme une forme. Cela est étroitement lié à l'idée des projets en tant qu'organisations temporaires, notamment dans les travaux de Lundin et Söderholm de 1995. En remontant encore plus loin, on peut se référer aux travaux de Goodman et Goodman (1972), qui ont introduit la notion de systèmes temporaires dans le contexte théâtral. Dans tous ces cas, l'accent est mis sur les systèmes, plus précisément sur les systèmes sociaux, et souvent sur des organisations, voire plusieurs organisations collaborant, caractérisées par leur temporalité. Un élément-clé est qu'ils disposent de limites temporelles clairement définies. Bien sûr, comme vous le savez tous, les projets, en particulier dans l'industrie, dépassent souvent largement les délais initialement prévus. Néanmoins, les projets sont omniprésents et demeurent la forme la plus emblématique de *temporary organizing*. C'est pourquoi il est pertinent de parler de « gestion et travail dans une société de projets » (Lundin *et al.*, 2015). Il existe également de nombreuses autres notions impliquant la temporalité. L'une d'elles est celle de l'entreprise projet : on crée une société pour une mission spécifique et, une fois la mission accomplie, on la dissout. Une idée similaire est celle des organisations jetables, des organisations créées pour un objectif précis et dissoutes par la suite.

Mon principal domaine d'intérêt concerne les projets inter-organisationnels. Lorsqu'on examine les projets sous un angle inter-organisationnel, les relations entre organisations deviennent immédiatement centrales. La plupart des projets cinématographiques que j'ai étudiés sont de nature inter-organisationnelle. J'ai également analysé des projets de R&D, par exemple dans l'industrie des semi-conducteurs, et là encore, il s'agissait souvent de projets inter-organisationnels. Il en va de même pour de nombreux projets dans l'industrie musicale.

La recherche en management de projet s'est depuis longtemps intéressée à ce que j'appelle les organisations semi-temporaires, où coexistent des éléments permanents et temporaires. Dans un livre que nous avons publié il y a quelques années (Lundin *et al.*, 2015), en nous appuyant par exemple sur les travaux de Midler, nous avons distingué trois types d'organisations. Le premier type est celui des organisations soutenues par des projets. Ce sont des organisations permanentes dans lesquelles les projets jouent un rôle important. La plupart des organisations relèvent de cette catégorie, par exemple parce que leur R&D et leur marketing sont organisés en projets alors que la création de valeur repose principalement sur des opérations plus routinières. Le deuxième type est celui des organisations basées sur les projets, où les projets sont au cœur même de l'organisation et de la création de valeur. Les sociétés de conseil, les entreprises de construction, mais aussi les sociétés de production cinématographique en sont des exemples importants. Enfin, il existe des réseaux de projets dans lesquels plus de deux organisations collaborent pour produire un bien ou un service. Souvent, comme c'est le cas pour les organisations basées sur les projets dans le conseil, la construction ou la production cinématographique, ces organisations travaillent de manière répétée ensemble au sein de tels réseaux de projets inter-organisationnels.

Au-delà de ces formes semi-temporaires et des formes entièrement temporaires mentionnées précédemment (telles que les entreprises projet ou les organisations jetables), d'autres sont plus permanentes sur le plan structurel tout en étant temporaires sur le plan de l'emploi. Lorsque des personnes sont employées pour une durée limitée, il s'agit d'un champ classique du management des ressources humaines. Lorsque des organisations se réunissent uniquement pour une période limitée, elles s'appuient – comme c'est le cas, par exemple, des accélérateurs et des innovateurs, formes pertinentes de *temporary organizing* dans le management de l'entrepreneuriat et de l'innovation – sur des structures relativement stables et sur des relations fondées sur la confiance.

L'organisation temporaire en tant que processus ou pratique

La deuxième approche envisage l'organisation temporaire comme un processus, ou, comme je préfère le dire, comme un processus constitué de pratiques. Cette perspective permet de comprendre ce qui se passe réellement dans la pratique. J'ai tendance à m'appuyer sur une perspective de structuration réflexive, dans laquelle la structure et l'agentivité sont constamment produites et reproduites par l'action ou, plus précisément, par la mise en œuvre des pratiques (*cf. Ortmann et al., 2023*).

Dans les organisations temporaires, les managers et, plus généralement, les participants sont, dans cette perspective, conçus comme des acteurs compétents. Ils savent beaucoup de choses sur les organisations et les réseaux de relations au sein desquels et avec lesquels ils travaillent, sur la manière de mobiliser des ressources et sur la façon de mettre les connaissances en pratique. Si l'on considère l'organisation temporaire à partir de cette perspective, on constate que les projets, tout comme d'autres formes, sont généralement enchâssés dans des organisations permanentes, dans des champs, dans des réseaux et/ou dans ce que certains collègues appellent des écologies de projets.

Par exemple, Grabher et Ibert (2011), étudiant des villes comme Londres ou Munich, soutiennent que le nombre de projets est tel qu'il est pertinent de parler, dans certains secteurs (dans leur cas : respectivement la publicité et le logiciel), d'écologies de projets. Cet enchâssement fournit aux acteurs des structures leur permettant d'atteindre un certain type de stabilité. Même si les projets sont temporaires, ils s'appuient sur des structures, des routines, des relations, des règles et des ressources plus permanentes.

L'organisation temporaire en tant que perspective

La troisième approche appréhende le *temporary organizing* comme une perspective analytique plus large. Ici, l'attention va au-delà de la temporalité en tant que telle et élargit le spectre à d'autres dimensions de la temporalité, en examinant les enjeux du temps, les structures temporelles et les processus. Les organisations opèrent à travers différents lieux et selon différents rythmes temporels. Cela rend l'*organizing*, y compris le *temporary organizing*, plus complexe, mais aussi analytiquement plus intéressant lorsque le temps et la temporalité sont saisis dans toute leur complexité.

Ces trois approches sont complémentaires, et toutes sont utiles.

Deux exemples illustratifs

Production télévisuelle

Je me tourne maintenant vers mon premier exemple, issu de l'industrie télévisuelle. Notre idée principale était que la production télévisuelle n'est pas organisée au sein d'entreprises uniques. Au contraire, l'industrie est organisée à travers des réseaux inter organisationnels dans lesquels sont impliqués de nombreux prestataires : *freelances*, producteurs, réalisateurs, scénaristes et diffuseurs.

La notion de réseaux peut être floue, mais notre propos est que les projets, en particulier dans cette industrie, sont enchâssés dans des réseaux inter organisationnels, c'est-à-dire des organisations qui travaillent ensemble pour créer de la valeur à travers des projets. En général, ces projets ne sont pas uniques ni isolés. Les acteurs travaillent plutôt ensemble encore et encore pour produire, dans notre cas, de nouveaux contenus pour la télévision. À cette fin, ils activent et reproduisent des relations au sein du réseau de projets.



*Les faucheurs,
Pekka Halonen (1891)*

Ce constat n'est pas nouveau. Des études menées dans les années 1980 dans l'industrie de la construction ont déjà montré que les organisations, même dans ce secteur concurrentiel, ont tendance à travailler avec des partenaires qu'elles connaissent. Les aspects régionaux jouent également un rôle important. Cologne, par exemple, est devenue il y a plusieurs années un pôle majeur de la production télévisuelle. Les politiques régionales, la formation professionnelle et le soutien institutionnel ont joué un rôle déterminant dans la structuration de ces réseaux de projets. Pour donner un exemple très concret : l'une des plus grandes sociétés de production en Allemagne ne comptait, au moment de notre enquête, qu'une quinzaine de salariés permanents. Tous les autres participants étaient, et sont toujours, recrutés pour des projets spécifiques. La société de production organise principalement le réseau et coordonne le projet et, fait important, le réseau de projets. Le travail effectif est réalisé par un grand nombre de participants temporaires.

L'un de nos résultats peut être résumé à l'aide des notions d'« ombre du passé » et d'« ombre du futur », telles que discutées par Manning et Sydow (2011) : les collaborations passées créent de la confiance, et les attentes de collaborations futures façonnent les comportements présents. Même dans des délais de projet très

courts, cela conduit à une forme d'*organizing* relativement équilibrée et stable, nécessaire à une production de contenus efficace et efficiente.

Organisation de la gestion des situations d'urgence

Mon deuxième exemple porte sur l'organisation des interventions d'urgence. Nous avons pu observer à la fois des événements réels et l'organisation en coulisses qui les soutient. Avec un collègue français, Olivier Berthod, nous avons publié plusieurs articles sur ce sujet dans des revues de management public.

Nous analysons la réponse d'urgence comme une forme d'organisation en réseau présentant des exigences de fiabilité très élevées. Les opérations d'urgence doivent fonctionner correctement, sinon les conséquences peuvent être dramatiques. Nous

sommes partis de la littérature sur les organisations à haute fiabilité et l'avons reliée d'abord à la recherche sur les réseaux, puis plus récemment à *temporary organizing*. Le dernier article a été publié dans l'*International Journal of Project Management*, une revue à fort impact, même si la gestion de projet, tout comme la recherche sur la gestion des situations d'urgence a, ou plutôt avait, une réputation mitigée dans les études organisationnelles. Ce qui nous a particulièrement intéressés, c'est que le concept d'organisation temporaire (Lundin & Söderholm, 1995) pouvait, et a effectivement servi, de concept-pont entre différentes littératures : la gestion de projet et la gestion de crise d'un côté, et les études organisationnelles de l'autre.

Lors de l'étude du *temporary organizing*, il est essentiel de prendre également en compte les structures permanentes. Cela est apparu clairement dans notre étude du réseau à haute fiabilité coordonné par le service d'incendie et de secours de la ville de Düsseldorf, en Allemagne. Des concepts tels que l'attachement et le détachement, qui renvoient à cette imbrication, sont bien connus dans les travaux sur les projets : les projets doivent se détacher des organisations permanentes afin de fonctionner de manière flexible, mais pas excessivement, sous peine d'échec. Dans le domaine de la réponse aux situations d'urgence, des pratiques agiles et adaptatives sont également indispensables à l'efficacité des opérations, tout comme les routines, les standards et les structures permanentes. Les questions de recherche qui guidaient cette étude particulière étaient les suivantes :

1. Comment les praticiens au sein des organisations temporaires mobilisent-ils des structures permanentes pour organiser les opérations *in situ* ?
2. En quoi ce processus contribue-t-il à la (re)production ou à la transformation de ces structures permanentes ?

Nous avons étudié les acteurs et les organisations impliqués dans la réponse aux situations d'urgence, en mobilisant des entretiens approfondis et des observations ethnographiques afin de mettre au jour les relations et les pratiques. Düsseldorf constituait un cas particulièrement intéressant en raison de son centre historique ancien et très étroit, de son aéroport international, de la présence de vastes complexes chimiques, d'un port important sur le Rhin, ainsi que de catastrophes passées qui ont façonné les pratiques de coordination, notamment au sein du service d'incendie et de secours, mais aussi au sein du réseau à haute fiabilité qu'il coordonne. Notre ethnographe a été largement accepté sur le terrain, ce qui a permis une observation longitudinale des opérations au sein de nombreuses organisations, y compris lors d'incidents majeurs au cours desquels certaines parties de la ville ont été temporairement isolées.

Notre principal résultat est ce que nous appelons la « co-fabrication du permanent dans le temporaire ». Les opérations temporaires reposent largement sur des structures, des outils, des routines et des relations permanentes. Bien que les opérations *in situ* soient temporaires, elles sont profondément enchâssées dans des réseaux et des institutions stables et, surtout, s'appuient sur des pratiques qui traversent les frontières organisationnelles. Ces pratiques trouvent leur origine et se développent tant dans des projets inter organisationnels de nature temporaire que dans des groupes inter organisationnels plus permanents.

De manière cruciale, le développement des praticiens ne se limite pas à leur engagement opérationnel : les sapeurs-pompiers et les autres intervenants participent à l'amélioration, voire à la création, de standards et de procédures pour les interventions futures. Ces derniers constituent des artefacts centraux pour

l'apprentissage et la coordination, qu'ils soient élaborés au sein de projets ou de groupes inter organisationnels. Par ailleurs, l'existence d'outils standardisés entre les organisations renforce l'efficacité opérationnelle et la collaboration. Enfin, les infrastructures physiques, les espaces et les routines permanentes de coordination sont essentiels pour soutenir les opérations temporaires sur le terrain.

En résumé, notre recherche montre que les structures temporaires et permanentes sont interdépendantes ou, plus précisément, liées de manière récursive : les opérations temporaires ne constituent pas des événements isolés, mais sont co-produites avec des cadres organisationnels et institutionnels durables, garantissant l'efficacité et la résilience de la réponse aux situations d'urgence. Le *temporary organizing* repose ainsi sur une certaine forme de permanence, qui doit être prise en compte non seulement dans la pratique, mais également dans la recherche ; d'autant plus lorsque le *temporary organizing* n'est pas seulement envisagé comme une forme, un processus ou une pratique, mais adopté comme une perspective prenant le temps et la temporalité plus au sérieux que les travaux antérieurs sur ce sujet.

Références

- Bakker Rene M., DeFillippi Robert J., Schwab Andreas & Sydow Jörg (2016) "Temporary organizing: Promises, processes, problems", *Organization Studies*, vol. 37, n° 12, pp. 1703-1719.
- Grabher Gernot & Ibert Oliver (2011) "Project ecologies: A contextual view on temporary organizations." in Morris Peter W.G., Pinto Jeffrey K. & Söderlund Jonas [eds] *The Oxford Handbook of Project Management*, Oxford, Oxford University Press, pp. 175-197.
- Goodman Lawrence P. & Goodman Richard A. (1972) "Theater as a temporary system", *California Management Review*, vol. 15, n°2, pp. 103-108
- Lundin Rolf A. & Söderholm Anders. (1995) "A theory of the temporary organization", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, n° 4, pp. 437-455.
- Lundin Rolf A., Arvidsson Niklas, Brady Tim, Ekstedt, Eskil, Midler Christophe & Sydow Jörg. (2015) *Managing and Working in Project Society: Institutional Challenges of Temporary Organizations*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Manning Stephan & Sydow Jörg (2011) "Projects, paths, and practices: Sustaining and leveraging project-based relationships", *Industrial and Corporate Change*, vol. 20, n° 5, pp. 1369-1402.
- Ortmann Günther, Sydow Jörg & Windeler Arnold (2023) "Organisation as reflexive structuration", *Journal of Organizational Sociology*, vol. 1, n° 1, pp. 109-140.

DÉBAT

Question : Étant donné le volume important de données recueillies et la complexité du terrain, quelles ont été les principales difficultés rencontrées lors du travail de terrain ?

Réponse : Ce projet a été mené avec l'appui de chercheurs postdoctorants au sein d'une équipe de quatre personnes. Une grande partie des données quantitatives auxquelles nous avons accès ne s'est pas révélée exploitable au regard de nos objectifs de recherche.

Ce qui nous a réellement aidés, c'est l'ethnographie qui, de manière classique, comprenait, outre des observations *in situ*, des entretiens formels et informels. Michael

Grothe-Hammer, notre ethnographe, a passé une longue période à Düsseldorf, profondément immergé sur le terrain. Cela a été déterminant, en particulier si l'on garde à l'esprit qu'environ soixante organisations étaient impliquées. Avec le temps, Michael a été accepté presque comme un pompier à part entière, dans une certaine mesure. Ce type d'acceptation est le fruit d'un processus très long, qui requiert une présence soutenue et un travail continu de construction de la confiance.

Question : Quels types d'organisations composaient ce réseau d'une soixantaine d'acteurs et quels rôles y jouaient-elles ?

Réponse : Les organisations impliquées étaient très diverses, allant de grandes entreprises (dont certaines disposaient de leurs propres brigades de sapeurs-pompiers) à des prestataires de services spécialisés, tels que des laboratoires d'analyse chimique ou des unités de remise en état après incendie, en passant par des infrastructures publiques comme les ports et les aéroports. Malgré leurs différences, ces organisations avaient développé, sous l'impulsion du service d'incendie et de secours de la ville, une forte culture de collaboration ainsi qu'une répartition claire des responsabilités, permettant une coordination efficace.

Question : Pensez-vous que le gouvernement fédéral en Allemagne, ou des gouvernements centraux ailleurs, devraient encourager activement le temporary organizing ?

Réponse : Je dirais oui. De nombreuses institutions publiques, qu'elles soient clairement structurées ou de manière plus lâche, s'engagent dans des projets, tels que des campagnes ou des initiatives de courte durée, avec des responsabilités définies pour une période limitée. En ce sens, la politique elle-même devient de plus en plus « projectifiée », notamment en Allemagne, où les élus initient de nombreuses actions temporellement limitées. Cette discontinuité est presque inhérente aux cycles politiques et souligne la nécessité de structures temporaires.

Le financement et l'administration sont également de plus en plus basés sur des projets, ce qui constitue un facteur clé de cette projetification. Pour les organisations permanentes, comme les bureaux de mairie, la capacité à mener efficacement des projets est cruciale. Selon la culture administrative, le renforcement des compétences en gestion de projets peut améliorer l'efficacité et la performance des services publics. Dans de nombreuses organisations, l'expérience pratique de la conduite de projets est souvent plus déterminante que la connaissance formelle du management de projet. Lorsqu'il est bien mis en œuvre, le *temporary organizing* permet aux institutions de combiner flexibilité, coordination et exécution pratique, répondant ainsi aux défis de la politique et de l'administration.

Question : Vous abordez une perspective clé. Dans mes travaux, j'ai développé le concept de « lignées de projets », selon lequel les projets contribuent à construire quelque chose de permanent. Ce que je ne comprends pas entièrement, c'est ceci : les projets peuvent temporairement transgresser les routines de l'organisation permanente, ce qui semble contradictoire, et pourtant, en même temps, ils la transforment. Comment faut-il comprendre cette tension entre conflit et transformation dans la manière dont les projets modifient les structures permanentes ?

Réponse : Bien sûr, il existe une tension inhérente entre le temporaire et le permanent. Cette tension est inévitable, et je suis entièrement d'accord pour dire qu'elle constitue un enjeu central pour le management de projet. La question clé est de savoir comment se préparer au changement : comment de nouvelles routines peuvent-elles émerger par co-création, de manière que les expérimentations temporaires contribuent à des

pratiques plus raffinées et durables dans les projets futurs ? Je soutiendrais également que cette perspective ouvre des opportunités pour de nouvelles recherches.

Question : Ma question vise à mieux comprendre votre perspective sur le temporary organizing. J'aimerais en savoir davantage sur le rôle des activités et des tâches dans ce contexte. Comment définissez-vous ici le terme « temporaire » ? Fait-il référence à une tâche spécifique qui s'exécute mieux comme une activité distincte et limitée dans le temps ?

Réponse : Les pratiques offrent une perspective pour étudier ces processus. Il existe de nombreuses manières d'analyser les processus, mais les modèles traditionnels échouent souvent à saisir les subtilités du *temporary organizing*. À mon sens, les pratiques peuvent être plus ou moins routinisées ; ce sont des manières d'agir partagées et mises en œuvre, apprises principalement par l'expérience et la collaboration. L'apprentissage de ces pratiques est à la fois un processus individuel et collectif. Il faut les pratiquer soi-même, mais aussi interagir avec les autres pour développer une compréhension commune de ce qui doit être fait dans une situation donnée.

Lorsqu'on étudie le *temporary organizing* comme pratique, l'unité d'analyse pourrait être la relation entre les pratiques, plutôt que les pratiques isolées. Les pratiques sont intrinsèquement sociales : elles reposent sur une compréhension et une coordination partagées. Dans des contextes temporaires, les réseaux de relations deviennent cruciaux, et les structures formelles comme informelles présentent chacune des avantages et des limites. Certaines tâches exigent un savoir spécialisé ou une expérience de long terme, et des relations solides sont essentielles pour rendre les activités temporaires efficaces.

Question : D'un point de vue théorique, les organisations temporaires et les projets sont-ils la même chose ?

Réponse : Les projets constituent un type d'organisation temporaire. Il existe de nombreuses similitudes entre ces deux notions : chaque projet représente une forme de *temporary organizing*, mais on peut soutenir que toutes les organisations temporaires ne seraient pas nécessairement considérées comme des projets.

Question : Il semble que la relation entre universitaires et praticiens diffère considérablement entre des pays comme l'Allemagne et la France. Développer une théorie à partir d'un secteur spécifique de recherche paraît légitime en Allemagne, où l'accès aux praticiens peut être plus direct. Je ne me souviens pas du nombre exact, mais en France, réaliser 100 entretiens serait extrêmement difficile, car il est difficile de convaincre les acteurs d'entreprises de participer à une recherche conduite par des universitaires.

Réponse : Nous avons eu la chance exceptionnelle d'avoir un accès privilégié à des individus clés. L'un de mes collaborateurs entretenait un lien étroit avec un contact particulièrement ouvert et engagé, ce qui s'est avéré inestimable. Ce type d'accès est rare, mais lorsqu'il est obtenu, il permet aux chercheurs d'acquérir une connaissance approfondie de ce qui se passe réellement sur le terrain. Au fil du temps, nous avons pu faire appel à plusieurs reprises aux mêmes informateurs, ce qui a fourni un retour continu et nous a permis d'affiner notre compréhension à partir de situations réelles. Dans la recherche qualitative, l'accès à de multiples collaborateurs est essentiel ■

Notes prises, et traduction faite, par Laure Colin et revues par l'auteur