

# Faire face à la profusion des projets dans les organisations<sup>12</sup> !

par Pascal Aurégan et Patrick Joffre

**Résumé** Certains sociologues et philosophes font le constat d'une société "sans projet". Mais, à un niveau moins global - celui de l'organisation - le chercheur en management fait une observation inverse : le projet se décline aujourd'hui à tous les niveaux de l'organisation. Coopérations, lancement d'un nouveau produit, réorganisation de service... sont bien souvent pilotés par le projet. Mais, s'en tenir là serait réducteur. Il apparaît en effet que cette prolifération du projet s'est également accompagnée d'une mutation de celui-ci : hier, expression de la croyance en le progrès et la science, il est aujourd'hui devenu l'instrument privilégié du changement et de la transformation continue. La première partie de cet article s'attachera à montrer comment le projet s'est peu à peu imposé comme l'un des paradigmes dominants du management. La deuxième partie de ce texte cherchera à mettre en évidence les dangers auxquels s'expose l'organisation face à cette profusion des projets. Enfin, dans la dernière partie, quelques pistes de réflexion seront proposées afin d'éviter les écueils évoqués précédemment.

**Abstract** Facing the profusion of projects in organizations !

Some sociologists and philosophers report a society without project. But concerning organisations, research workers in management make an opposite observation : today the project is declined at all the levels of the organisation. Co-operations, launching of new products, reorganization of service... are very often managed by project. But sticking to this would be reducing. Indeed it appears that this proliferation of the project also goes together with its transformation.

Yesterday an expression of the belief in progress and science, it is today the privileged tool of change and continuous transformation. The first part of this article aims at showing how the project gradually emerged as one the prevailing paradigms of management. The second part tries and put forward the dangers to which the organisation exposes itself in front of this profusion of projects. Finally in the last part, we make some proposals in order to prevent the pitfalls above mentioned.

---

<sup>12</sup> Les auteurs remercient Olivier Germain, Thomas Loilier et Frédérique Chédotel pour leurs stimulantes remarques et suggestions.

Selon de nombreux sociologues ou philosophes, l'une des faiblesses majeures de nos sociétés contemporaines résiderait dans l'absence de projets fédérateurs - de projets de société -, à l'image de ceux qui ont imprégnés les 18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> siècles, portés par la croyance dans le progrès technique et scientifique. Pourtant, dans le même temps, chacun peut constater que les projets rythment la vie de nombre d'entre nous. Ils se déclinent d'ailleurs selon de multiples modalités : leur importance (grands ou petits projets), leur degré de complexité (faible ou fort), les structures sociales au sein desquelles ils se déploient (de la famille à la multinationale en passant par l'hôpital), ou les domaines concernés (l'éducation, la santé, la politique, la culture, les territoires...). En fait, en quelques décennies, les grands projets de Société, contestés, ont peu à peu muté pour adopter une forme renouvelée, plus kaléidoscopique. Le projet semble doté d'une forte capacité d'accommodation, dans le temps et dans l'espace, à de multiples situations et à de larges contextes. Il apparaît comme un dispositif "caoutchouc" : ré-formable, dé-formable et re-formable. Rencontre-t-il l'échec qu'il en reste toujours quelque chose : une poche de connaissances, ce nouveau carburant de la compétitivité des entreprises.

Dans les firmes, le projet vit en général en population et se reproduit au rythme des réorganisations, des coopérations inter-firmes et des cycles de vie raccourcis. Il consomme, dit-on, moins de ressources qu'il n'en requière : il produirait ainsi un "effet sur-générateur" (Jolivet, 2003). Il se décline à tous les étages de l'organisation : du projet d'entreprise au projet de service et pour toutes les activités : lancer un produit ou une nouvelle marque, absorber un concurrent, reconvertir un site... Sous la pression des mouvements d'externalisation, il élargit sa sphère d'influence au-delà des frontières de l'entreprise englobant, dans un vaste réseau, des décideurs aux statuts variés : les fournisseurs, les concurrents, les distributeurs et même les clients. En 1998, des experts du MIT's Industrial Performance Center notaient, comme d'autres, que les situations que rencontraient les directions générales ressemblaient de plus en plus à celles qui caractérisent la conception et le développement de nouveaux produits ("design managers") (Lester, 1998). On n'est plus très loin de la stratégie et du pilotage des organisations assimilées à la conduite de projets simultanés et séquentiels voire du "tout projet".

Si la "projectisation" affecte l'organisation, les formes d'anticipation comme les structures d'entreprise, elle ne laisse pas non plus à l'abri de ses effets les transactions elles-mêmes, de plus en plus spécifiques et sur mesure, sous l'action de la différenciation des stratégies d'entreprise et de la dématérialisation des transactions. *Projet-anticipation*, *projet-structure* et encore *projet-transaction*, c'est l'ensemble de la chaîne de valeur de l'organisation qui est concerné par la projectisation. Le marketing d'affaires ou de projets naguère réservé à de très grands projets étend ainsi ses techniques et ses méthodes à l'ensemble de la sphère commerciale marquée par le paradigme relationnel et/ou expérientiel. Les entreprises n'offrent plus des produits pour répondre aux besoins d'un client, mais une réponse complexe à des besoins exprimés et matérialisés ensemble (en quelque sorte, des projets partagés). La transaction est traitée comme un projet.

La première partie de cet article s'attachera à montrer comment le projet s'est peu à peu imposé comme l'un des paradigmes dominants. Concept "caoutchouc", le projet a muté, s'imposant avec plus de force dans la post-modernité qu'il n'y était jamais parvenu dans la modernité. La deuxième partie de ce texte cherchera à mettre en évidence les dangers auxquels s'expose l'organisation face à cette profusion des projets. Ré-formable, dé-formable et re-formable, le projet a indéniablement de grandes qualités. Mais, il comporte également des risques, ceux propres à tout paradigme, ainsi que ceux liés à sa nature même. Enfin, dans une troisième partie, quelques pistes de réflexion seront proposées afin d'éviter les écueils évoqués précédemment.

### 1. Post-modernité<sup>13</sup>, conjonction et "ekstases" du temps

Pourquoi cet engouement et cette diffusion du projet dans les organisations? Il est parfois difficile de discerner l'effet de la cause tant les phénomènes à l'œuvre s'auto-entretiennent de façon récursive. On relèvera cependant trois raisons principales :

- le projet est un concept moderne, "recyclable" dans la post-modernité. Ce qui frappe lorsque l'on observe l'évolution du projet dans le temps, c'est sa capacité à s'adapter aussi bien à la modernité qu'à la post-modernité.
- Le projet et son management opèrent désormais la conjonction entre le "penser" et le "faire", annoncée depuis 30 ans par les spécialistes de l'organisation, alors même que l'émergence du mot de projet, au XV<sup>ème</sup> siècle, fut conçue dans la séparation entre la conception et l'exécution, en architecture et ailleurs.
- Le projet associe les trois "ekstases" (ouvertures) du temps : le passé, le présent et le futur. Il réconcilie d'une certaine façon le temps linéaire des sociétés technologiques, le présentisme - décliné sur une pluralité de modalités - de la société post-moderne et le temps cyclique des communautés traditionnelles.

#### 1.1. Le projet, concept moderne, recyclable dans la post-modernité

Chacun admet aujourd'hui que la césure du dernier quart du XX<sup>ème</sup> siècle marque l'émergence de valeurs désormais qualifiées de post-modernes et la saturation, à des degrés variables, de valeurs qui ont structuré profondément la pensée et l'agir du siècle des Lumières jusqu'en 1970 environ (futurisme, rationalisme et individualisme). De la post-modernité (dont les courants sont multiples), on prélèvera arbitrairement pour notre analyse plusieurs caractéristiques :

---

<sup>13</sup> Certains auteurs en viennent à parler d'« hypermodernité » (Pagès et al. 1979) ou de « surmodernité » (Augé, 1992), tantôt dans une logique de différenciation et/ou pour exprimer qu'« en s'étendant peu à peu à tous les domaines, avec des acceptions par toujours similaires, le concept de postmodernité s'est peu à peu délité et ne permet plus vraiment de rendre compte des bouleversements les plus récents de la société contemporaine. En lui substituant celui d'hypermodernité [...], l'accent est mis non pas sur la rupture avec les fondements de la modernité, mais sur son exacerbation, sur la radicalisation de la modernité » (Aubert, 2004, p. 14-15). Même si les concepts n'apparaissent pas complètement stabilisés, ils démontrent en tout cas l'insuffisance du vocabulaire actuel pour saisir les mutations des temporalités contemporaines.

- la préférence de certains acteurs pour des liaisons lâches et pour des structures temporaires et fragmentées. Les travaux de Maffesoli (1988) ou de Badot et Cova (1995) dans le domaine du marketing, font référence à un tribalisme postmoderne dont la manifestation la plus visible est la formation de communautés, volatiles et éphémères au sein desquels les individus “naviguent” au gré de l’intérêt ou de l’intensité des expériences qu’ils y vivent. Appartenances multiples (donc nécessairement discontinues), engagements éphémères, hédonisme, la vie est envisagée comme un ensemble de séquences disjointes, de bons moments, sans liens nécessaires entre eux, s’inscrivant dans le présent, conjonction de temps et d’espace (Maffesoli, 1999)
- des temporalités multiples et hybrides, parfois en harmonie, bien plus souvent en conflit, empruntant à la “contre-modernité” (dont les composantes sont notamment l’imaginaire régressif, le retour à des formes de moralisme ou la culture de la mémoire), à “l’hypermodernité” (qui s’exprime par une extension radicale et exacerbées des composantes de la modernité), ou à “l’au-delà de la modernité” (qui inscrit l’individu dans une diversité de présent, comme par exemple l’alternance, la simultanéité, l’immédiateté ou la discontinuité) (Boutinet, 2004) ;
- l’ambivalence à l’égard de l’acte d’anticipation, à la fois repoussé et recherché. D’un côté repoussé par la contre-modernité qui, face à l’incertitude économique, à la montée des risques de toute nature, lui préfère des comportements plus prudents dont les notions de précaution ou prévention en sont les expressions emblématiques. Dans certains cas même, le passé récent ou un passé plus lointain (temps archaïque) trouvera un écho plus favorable, parce qu’il semble à même de faire sens contrairement au futur, récemment délesté de ses qualités prométhéennes. D’un autre côté, recherché car le futur reste une dimension essentielle de la dynamique sociale même s’il semble aujourd’hui cantonné à la sphère technologique et scientifique ;
- le besoin et/ou la nécessité de connexions dans une économie des réseaux ou de l’enchevêtrement. Dans le domaine de l’innovation, les tenants de la sociologie de l’innovation ont déjà largement insisté sur le fait que le développement d’un projet innovant est un processus social complexe qualifié de tourbillonnaire, impliquant la mobilisation conjointe et itérative d’acteurs aux statuts très divers (ingénieurs, techniciens, marketers, publicistes, distributeurs, concurrents, clients) participant au développement, à l’industrialisation et à la diffusion de l’innovation. L’organisation en réseau marque la transition d’un mode de gestion hiérarchisé, typique de la grande entreprise du 20ème siècle à la mise en relation d’un ensemble contractants indépendants qui se rassemblent au sein d’organisations transitoires, créées pour remplir une mission précise, souvent temporaire, comme cela est le cas dans le domaine de l’industrie cinématographique aux USA. Le projet devient un mode de régulation privilégié à côté du contrat et de l’autorité hiérarchique. Temporaire, décloisonnante mais réactivable, la connexion “projet” présente apparemment beaucoup de qualités.
- le fait que chaque individu est le co-créateur de son monde<sup>14</sup>. *“La société postmoderne n’a plus d’idole, ni de tabou, plus d’image glorieuse d’elle-même,*

*plus de projet historique, c'est désormais le vide puissant sans logique, ni apocalypse*" constate Lipovetsky (1983). En raison de l'affaiblissement du modèle des Lumières qui mettait au centre de son discours la raison et le progrès, nous avons peu à peu glissé vers un monde en proie à "l'incrédulité à l'égard des métarécits", selon la formule de Lyotard (1979). Cet abandon du sens a été repris en charge par la sphère marchande. Comme le rappelle Cova et al. (2003, p. 6), *"Déraciné, sans référent social stable, il [le consommateur] se retourne vers le système de consommation pour développer et maintenir son identité.[...] Les innovations marketing ainsi ont cherché, dans les années 90, à "ré-enchanter le consommateur" et à lui fournir des repères émotionnels à même de satisfaire sa quête existentielle"*.

- une lente transition de la propriété vers l'accès. Comme le relève Rifkin (2000, p. 79), *"dans une économie en réseau, la substitution de la logique de l'accès à celle de l'acquisition concerne toutes les formes de propriété. [...] Le patrimoine matériel tangible est de moins en moins important pour l'exercice effectif du pouvoir, tandis que les propriétés immatérielles sont au cœur même de l'âge de l'accès"*.
- Nos sociétés hybrides agglomèrent différentes valeurs - "contre-modernes", "hypermodernes" et "au-delà du moderne", érigeant en paradigme ce qui n'était qu'un concept : le projet. Ce dernier propose ainsi une aventure à durée de vie programmée ; le propre du projet étant d'avoir un début et une fin. Rien n'interdit de recommencer une autre histoire comme on vit un bon moment, avec d'autres - au sein d'une autre "tribu", selon l'expression consacrée. Le management par projet n'est-il pas conçu pour se faire rencontrer et faire travailler ensemble des membres de l'entreprise traditionnellement coincés dans leurs "silos" ? Le "plateau", dans l'industrie automobile, rassemble des équipes à l'origine hétérogènes, sur un même lieu physique, pour concevoir ensemble, et non plus en séquences, un nouveau modèle en pratiquant ce que l'on appelle de l'ingénierie "concourante" ou "simultanée".

### 1.2. D'une pensée disjonctive à une pensée conjonctive ou de l'architecte au potier.

Le projet est historiquement le fruit de la société moderne, symbolisée au seuil de la Renaissance par le projet architectural qui permettait de préfigurer par le dessin, le construit à venir - le dessein - alors que jusqu'alors le projet émergeait peu à peu de l'exécution. Ainsi que le rappelle Boutinet (1992, p. 101), *"Le projet se présente bien comme l'association toujours problématique d'un dessein et d'un dessin... il appartient à ce projet de tisser à sa manière ces deux fils bien séparés qui auparavant (avant la Renaissance et le Quattrocento) étaient souvent confondus dans le travail artisanal, l'idée directrice chez l'artisan n'émergeant qu'au cours de l'exécution de l'œuvre"*. Le projet naît donc d'une démarche à caractère analytique et disjonctive qui distingue clairement la conception de l'élaboration.

---

<sup>14</sup> Selon le courant le plus affirmatif du post-modernisme, alors que le courant sceptique considère bien qu'il n'y a pas de moyen adéquat de représenter la réalité.

A partir des années 70, la forme privilégiée du projet n'est plus le projet collectif. En revanche, on observe un fourmillement du concept, dans tous les domaines, d'autant plus valorisés que celui-ci est local ou individuel. Il apparaît, cependant, que la multiplication des conduites à projet dans l'organisation s'est accompagnée d'une mutation de la figure analytique du projet. Le projet, ce mode de gestion des tâches, historiquement disjonctif - qui oppose, divise en séquences -, évolue pour tendre vers une conception plus intégrative.

Parallèlement et sans liens directs avec les travaux présentés précédemment, il est évident que les enseignements des travaux américains d'essence pragmatique sur l'action et la décision dans l'organisation (cf. les travaux de Starbuck, March et de Weick) vont également contribuer à disqualifier encore un peu plus cette approche disjonctive. Ces travaux avancent que les décisions efficaces dépendent autant de la conjonction de phénomènes incontrôlés, de rencontres, d'interactions aléatoires entre des problèmes, des solutions et des acteurs ayant des occasions de décider, que de la qualité de l'enchaînement des séquences du raisonnement rationnel. Ce courant de pensée initie un mouvement fort de réhabilitation de l'action comme révélateur de préférences et comme générateur d'informations qui transforme le projet en une démarche de conjonction, voire de transformation continue. Le chef de projet cesse d'être architecte pour se faire potier (Mintzberg, 1990). L'action au même titre que la réflexion peut précéder la décision. On a assisté alors à une remise en cause radicale de la séquence traditionnelle Problème → Information → Décision → Action (solution).

En fait, selon Starbuck (1983) les activités des organisations se répartissent au moins en deux modes : un mode de résolution de problèmes dans lequel le problème perçu motive *via* l'information une recherche de solution et un mode générateur d'action dans lequel l'action en soi motive l'invention de problèmes pour justifier les actions. Ce deuxième mode est selon Starbuck beaucoup plus fréquent que le premier. Il en conclut que les "organisations" créent de façon routinière des programmes de comportement pour répéter leurs succès passés. La séquence initiale et traditionnelle est donc renversée.

Dans le paradigme post-moderne du management de projet<sup>15</sup>, on sent que la disjonction initiale entre la conception et la réalisation bien que présente dans les différentes phases du développement d'un projet cède le pas à une démarche plus conjonctive que disjonctive. Ceci rejoint, dans son ouvrage de Management Stratégique, les propos de G. Koenig (à paraître) qui montre que le projet stratégique n'est pas un simple exercice de conception et qu'il implique, pour être réalisé, à la fois engagement et divergence : engagement parce que le projet doit être porté clairement vers un futur souhaité par un acteur individuel ou collectif et divergence parce que la réalisation du projet comporte des chemins de traverse et des phénomènes émergents qui l'écartent du tracé initial mais qui enrichissent le processus.

<sup>15</sup> Cf. notamment Badot et Hazebrouck ou l'école scandinave de la théorie du management de projet orienté action et organisation plutôt qu'outil et planification des tâches.

Le projet Twingo de Renault correspond parfaitement dans l'examen rétrospectif de son déroulement, avec certes des biais que ceci suppose, à ce double processus d'engagement et de divergence. En effet, comme le rapporte Midler (1993, p. 37), le projet X06 (nom de code de la Twingo) ne devient le modèle commercial que l'on connaît sur le marché, qu'après des inflexions successives : *« la TWINGO ne correspond pas à l'idée stratégique initiale sur laquelle s'est engagée la réflexion en 1986, ni même à celle qu'on avait imaginé en regardant l'ébauche d'un véhicule spartiate en 1988 ». Et finalement on note que la réalité physique du prototype de 1988 conduit à l'étude d'un nouveau scénario stratégique et donc à une (re)formulation du projet. »* Et Midler de conclure que paradoxalement certains projets échouent d'avoir voulu préserver la pureté de leur identité initiale.

Dans le champ de la théorie des organisations, le psycho-sociologue américain Karl Weick<sup>16</sup> va plus loin car pour lui c'est l'action qui prédomine, les acteurs produisant *a posteriori* une trame, une cohérence à des actions qui n'en ont pas nécessairement. La métaphore du potier est alors inadéquate, l'individu Weickien est à l'image du crabe, il marche à l'envers !

Au final, ces travaux appellent à un changement radical des manières de penser et de faire. Ils militent pour une approche interprétative qui se comprend en incertitude forte, comme un processus ouvert dans lequel il s'agit de comprendre, par et dans l'action, la dynamique des interactions concurrentielles, d'écouter, de converser avec des clients, des experts pour interpréter et discerner les nouvelles possibilités que suggèrent les interactions.

### 1.3. Le projet et l'unité des trois "ekstases" (ouvertures) du temps

De spatial à temporel, le projet est d'abord mouvement. Il s'inscrit ensuite dans une double perspective temporelle : linéaire et cyclique.

*De l'espace au temps : plan, prospective et projet<sup>17</sup>*

Le projet partage avec le plan l'idée d'une projection spatiale : le plan permet de voir comme sur une surface plane, de même que le projet revêt étymologiquement une connotation spatiale. Comme le rappelle Boutinet (1999, p. 24), *« Dans le vieux français des XIV et XV<sup>ème</sup> siècle, pourjet ou project désigne des éléments architecturaux jetés en avant, notamment des balcons sur une façade ou des échelas devant une maison. Il revêt donc une signification essentiellement spatiale de " jeté en avant »*. Le mouvement est présent dans le concept. On ajoutera donc à la notion de projet une dimension supplémentaire : l'action et peut-être plus encore l'acteur. Le projet s'affirme - en passant de l'espace au temps - comme la volonté d'un acteur de conjurer l'incertitude en obtenant, dans un temps donné, un résultat.

---

<sup>16</sup> Pour une récession des travaux de cet auteur, Cf. Vidaillet (2003).

<sup>17</sup> Nous emprunterons certaines réflexions et l'intitulé de ce paragraphe à Alain Etchegoyen, « Conférence sur la croyance et les trois ekstases du temps », Le Havre, le 21 septembre 2003.

Le projet partage avec la prospective la conviction que le futur est à construire bien plus qu'à extrapoler et que la conception ne peut être dissociée de l'action. Puisqu'il n'est plus possible de prévoir, la prospective suggère à l'entrepreneur de tenter, par le développement de projets qu'il initie, de rendre son futur moins incertain, de s'appuyer plus sur l'interprétation par l'interaction et l'expérimentation que sur l'analyse formelle et exogène de la situation. Les projets peuvent ainsi devenir des options qui s'apparentent à une gamme étendue de réponses possibles, une large variété diminuant la probabilité d'être surpris par un futur non-anticipé. Chez Têfal, l'entreprise est organisée à l'intérieur d'un cadre intrapreneurial qui permet un foisonnement créatif puisque plus d'une soixantaine de projets sont lancés tous les ans sans aucune étude de marché préalable<sup>18</sup>. Apparemment risqué, le modèle de Têfal est qualifié de "prudentiel" (Chapel, 1999). Il agit en réalité comme un réducteur d'incertitude puisqu'il permet de limiter les surprises tout en s'accompagnant de règles de fonctionnements simples mais draconiennes (contrôle des investissements, procédures précises de sélection...). Le projet, dans cette perspective, favorise une flexibilité stratégique que d'autres dispositifs n'offrent pas.

#### *D'un temps linéaire à un temps cyclique*

La post-modernité n'a-t-elle fait que ravalier pragmatiquement le projet à ses devoirs du "présent" dans le cadre d'un ensemble d'actions à durée limitée mais qui s'exprime toujours dans une perspective temporelle linéaire? Dans sa dimension praxéologique, le projet réconcilie effectivement le "ici et maintenant" du post-modernisme avec la nécessité de se projeter "ailleurs et demain" (retour au sens spatial du projet et au futur comme principe central de la modernité). C'est parce qu'il y a coexistence dynamique de la modernité (et de son prolongement hypertrophié, l'hypermodernité) et de la post-modernité que nous nous retrouvons face à une représentation complexe du futur : à la fois décapitalisation de ce dernier (le trimestre comme horizon de certaines entreprises) et prospective à long terme, dont certains experts de l'OCDE soulignent le regain dans le monde industriel.

Mais s'en tenir là, c'est ignorer le caractère fondamentalement ambivalent de la figure du projet (Boutinet, 2003) : prospectif mais également rétrospectif. Il ne s'agit pas seulement de rompre avec le passé pour tracer un futur désiré mais également de réhabiliter une forme du passé. Ces projets "réhabilitatifs" sont individuels ou collectifs : du projet de réorientation professionnelle après bilan de compétences (le passé) au projet de réhabilitation de sites industriels et/ou architecturaux (du passé). Fruits des temps de ruptures et de discontinuités, le projet rétrospectif perd sa perspective linéaire au profit d'une perspective cyclique. Il se fonde sur la mémoire du passé pour offrir un futur possible prudent, et non plus optimiste, car emprunt de déterminisme historique. Cette rétrospection, qui n'exprime pas nécessairement une régression, trouve dans l'entreprise le pendant du caractère prospectif du projet : la capitalisa-

<sup>18</sup> Ils ne donnent pas tous lieu à un succès commercial, loin s'en faut puisque seuls quelques uns d'entre eux deviennent des produits « vaches à lait ». Aussi, le principe de l'erreur est central chez Têfal, notamment parce qu'elle permet d'éclairer le pilotage des projets futurs de l'entreprise. Cette représentation renvoie aux recherches de Sitkin (1992) pour qui les projets stoppés occasionnent des « petites pertes » qui sont d'excellents moyens d'apprendre.

tion (des connaissances) pour nourrir la mémoire et pour développer des compétences nouvelles. L'histoire est alors placée à la source de la rente que l'entreprise va tirer de l'exploitation unique de ses compétences, et pas seulement de l'habile positionnement dans son environnement, de ses projets d'activités nouvelles.

Finalement, le passage de la modernité à la postmodernité a montré la grande plasticité du projet, capable de se dissoudre dans les valeurs de l'une comme de l'autre. Mais, en s'ancrant dans la postmodernités, le projet a muté : de disjonctif, il est devenu plus conjonctif et de concept "boîte à outil" (Gantt, Pert...), il s'est peu à peu imposé comme paradigme dominant au sein de l'organisation. Cependant, comme tout paradigme, il comporte des risques généraux : l'aveuglement ou l'enracinement auxquels il faut ajouter d'autres dangers spécifiques, liés à la nature même du projet : sa propension à la prolifération, les dérives procédurales, technicistes....

## 2. La prolifération du projet et ses risques

Ainsi, la diffusion du projet n'est pas sans risques, ceux inhérents aux pathologies des conduites à projet (Boutinet, 1993) : la dérive procédurale dans laquelle la technique et les instruments de gestion pensent pouvoir dissoudre l'irréductible complexité humaine, la dérive de l'acharnement projectif et la dérive totalitaire. Si, la première dérive rejoint le débat entre les tenants d'une approche mécaniste de la gestion de projet, issue des conceptions tayloriennes et ceux militant pour une vision plus "post moderne" de celle-ci (improvisation organisationnelle, méta-règles [Jolivet, 2003]...), les deux dernières, moins soulevées par les gestionnaires, découlent de deux constatations. Premièrement, au sein des organisations, les projets vivent de plus en plus en population. Au sein de celles-ci, les projets se concurrencent entre eux. Deuxièmement, le projet ne meurt jamais vraiment... Ces deux constatations étant liées, elles nous conduisent à envisager le phénomène de prolifération des projets dans les organisations selon ces deux aspects.

### 2.1. Les projets vivent en population

Le projet ne vit pas seul : il s'inscrit à un instant  $t$  dans un portefeuille dont chacune des unités concourt pour des ressources limitées. Non seulement il y a des séquences de projets semblables dans leur contenu (développement de produits nouveaux, par exemple), mais également des co-existences de projets de taille et de complexité très variables.

A un niveau global, la multiplicité des projets au sein de l'organisation constitue incontestablement un facteur de réduction des risques par mutualisation de ceux-ci. Néanmoins, elle comporte deux dangers de nature différente :

- sous couvert de projets d'innovation permanente et d'adaptation continue à un environnement par nature changeant et pluriel, l'entreprise est conduite d'une part à un risque de dispersion et d'autre part à un risque de défaillance par insuffisance de performance. S'il est admis que l'entreprise doit diffuser plus souvent et plus rapidement des prestations nouvelles, il faut aussi rappeler qu'à l'évidence ce renouvellement doit également s'accompagner d'une rentabilité suffisante afin de garantir la pérennité de la firme. Autrement dit, si la multiplication des projets peut constituer un dispositif de réduction des risques en les répartissant sur des initiatives plus nombreuses, elle génère également des risques nouveaux parmi lesquels on compte celui de la dilution des compétences centrales ou celui de l'insuffisance de performance en raison de la trop grande complexité de gestion d'un projet mobilisant des partenaires multiples dans le cadre de ce qu'il est convenu d'appeler des projets partagés...
- Sollicités voire écartelés entre plusieurs projets simultanés et le travail habituel, les salariés se voient confrontés à la discontinuité de leur activité et à un problème d'allocation de leur temps entre les projets et l'activité standard. Cette profusion des conduites de changement induit des comportements qualifiés de "cyniques" (Nicolas, 2000). Ils se traduisent chez les collaborateurs par une attitude de retrait dont les manifestations sont l'ironie et/ou par l'apathie; attitude qui vient compléter le triptyque classique : prise de parole, sortie ou loyauté envers l'organisation et compliquer singulièrement le management.

## **2.2. Le projet ne meurt jamais vraiment, ni n'échoue complètement, son échec est toujours relatif**

A l'exception des grands projets complexes (travaux d'infrastructure, de système de transport et d'information...), des projets des industries de grande série et des projets internes touchant les processus de gestion, le projet avorté n'est pas obligatoirement un indicateur d'échec. Cette affirmation peut surprendre surtout quand on consulte les statistiques de réussite d'un projet. Quelques données sur ce point :

- dans l'automobile, les armoires des constructeurs sont encombrées de projets avortés et de dossiers au nom de code mystérieux n'ayant pas atteint le stade du prototype,
- dans la pharmacie, il est nécessaire de développer 10 000 molécules pour qu'une seule fasse l'objet d'une étude clinique, ensuite pour qu'une sur six réussisse commercialement,
- dans le domaine des grands travaux, l'examen de 60 projets apprend que près de 40 % des projets une fois réalisés se sont avérés des échecs (utilité différente dans les mains d'un nouveau propriétaire) (Miller, 2001),

Mais, le projet avorté n'est pas obligatoirement un indicateur d'échec parce qu'il peut connaître une destinée "par appartements" : tel projet automobile arrêté inspire dans ses éléments innovants toute une génération de modèles, ou renaître de ses cendres

sous des formes renouvelées. C'est, par exemple, le cas célèbre de la Twingo de Renault racontée par Midler (1993) qui ne correspond au modèle définitif qu'après des reformulations successives. En ce sens, le projet est bien ré-formable et re-formable et accessoirement dé-formable : il reste toujours quelque chose du processus initié.

Cette régénération dont le projet semble être capable constitue indéniablement un atout, mais elle peut également conduire l'organisation ou les parties prenantes à défendre des initiatives au-delà du raisonnable.

### 2.2. L'acharnement projectif... ou comment échouer d'avoir oublié le principe de réalité

Enron, avant de faire la "Une" des journaux, fut unanimement présenté comme le prototype d'un nouveau modèle d'organisation, particulièrement fluide et innovant<sup>19</sup>. Rétrospectivement, chacun peut y déceler les germes des dérives futures qu'il portait - mégalomanie aiguë ("nous savions que nous allions conquérir le monde, parce que nous avons une idée géniale" affirmait Jeff Skilling, alors Pdg de la société) et déni de la réalité commune par construction d'une nouvelle réalité, propre aux dirigeants que ceux-ci chercheront ensuite à imposer. Aux fondements de l'entreprise, créée en 1984, il y a d'abord une aptitude à institutionnaliser l'innovation perpétuelle, et donc la profusion de projets, qui lui a permis en à peine vingt ans d'être distinguée six fois de suite comme la société la plus innovante des Etats-Unis. Cette obstination innovatrice s'est traduite de différentes manières. D'abord, la métamorphose permanente des activités et du modèle d'entreprise : du courtage du gaz, de l'électricité, du pétrole ou des matières premières au marché de gros de la bande passante ou encore le commerce en ligne de l'énergie. Ensuite, la capacité à embaucher des "créatifs des contrats" audacieux. K. Rice, président d'une filiale d'Enron, parlait de ses "Cow-boys", maîtres de choisir leur terrain de chasse. Enfin, la volonté permanente d'élargir la définition du métier de l'entreprise. La débâcle qui suivra aura montré les dangers d'un tel activisme. Sous couvert de flexibilité et d'innovation permanente, la profusion des projets et leur régénération permanente produisent une véritable illusion managériale, capable de masquer pendant un temps très long l'insuffisance de performance. Mais, lorsque l'illusion est levée, la sanction du marché est souvent brutale et irréversible.

Finalement, dans la perspective qui est la nôtre, deux leçons peuvent être tirées de ce cas. Premièrement, les individus contribuent à créer l'environnement dans lequel ils évoluent. Deuxièmement, par les actions qu'ils initient dans cette réalité décrétée, ils reçoivent des stimuli comme le résultat de leur propre activité. Ce processus est capable de faire oublier aux individus le caractère construit de cette réalité qui, par les signes tangibles et concrets qu'elle manifeste, se met à exister de manière propre.

---

<sup>19</sup> Cf notamment G. Hamel, *La révolution en tête*, Editions Village mondial, 2000.

### 2.3. Le projet totalitaire.... ou comment échouer d'avoir voulu préserver la "pureté" du projet

Le projet progresse, conjointement par des engagements forts voire inflexibles (la position radicale de Hayek dans le développement de la Smart avec son associé Mercedes) et par des divergences (les chemins de traverse qu'empruntent certains projets leur permettent souvent de sortir de l'ornière) [Koenig, 2004].

#### Encadré 1 : La Smart : projet visionnaire ou projet caoutchouc ?

Hayek voulait une rupture dans la représentation symbolique de l'automobile. Il s'agissait de produire une petite voiture urbaine biplace pouvant être vendue moins de 6000 euros et allant pour l'essentiel à l'encontre des facteurs clés de succès traditionnels de l'automobile. A cet effet, une filiale commune est bâtie en 1994 avec Mercedes (Micro Compact Car). Hayek voulait faire cette voiture un symbole de la post-modernité, privilégiant l'usage, "l'instant social" ... une sorte d'anti-Mercedes, symbole de la réussite (du progrès?) social et de la propriété. Quelques années après le projet Swatchmobile est réformé en projet Smart (S pour Swatch et M pour Mercedes). Le symbole post-moderne redevient une "subcompact" originale qui aura sans doute plus changé la façon de concevoir et de produire une automobile que le concept automobile lui-même. Le projet subversif des trois premières années (mi 94-mi 97) s'inscrit alors dans une trajectoire innovante mais conventionnelle.

En 1997, la sortie du porteur de projet Hayek et la reprise en main par Mercedes comportent sans doute des causes plurielles (financières, techniques et organisationnelles). On retiendra cependant la "réorganisation" du projet et la sortie commerciale en octobre 1998 du véhicule. Le pari est-il tenu d'un "projet visionnaire" avec ses vicissitudes classiques ou est-on en présence d'un projet "caoutchouc" : évitant de justesse la ré-forme, mais ré-formable (1997 et 1998) et dé-formable (en quatre ans) ?

D'ordinaire, l'engagement est loué au point de rendre le projet "totalitaire" alors que la divergence n'est souvent considérée que comme une concession à la pureté du projet initial. L'aveuglement est alors proche ; ce que confirme un chercheur (Latour, 1992) analysant les causes de l'échec d'Aramis "projet idéal" de transport collectif pour le Sud Parisien dont la gestation a duré vingt ans. Les raisons de l'abandon du projet ne sont pas évidentes. Cependant, à propos de l'attitude des ingénieurs-concepteurs d'Aramis, une phrase résume le diagnostic du chercheur sur l'échec après 20 ans de développement : "ils voulaient le garder de toute compromission ; "Méfiez-vous de la pureté, c'est le vitriol de l'âme".

## 3. Manager l'entreprise "orientée-projet"

Même débarrassée de ses dérives pathologiques évoquées ci-dessus, la perspective post-moderniste, qui nous a aidé à comprendre en partie le rôle du projet dans l'or-

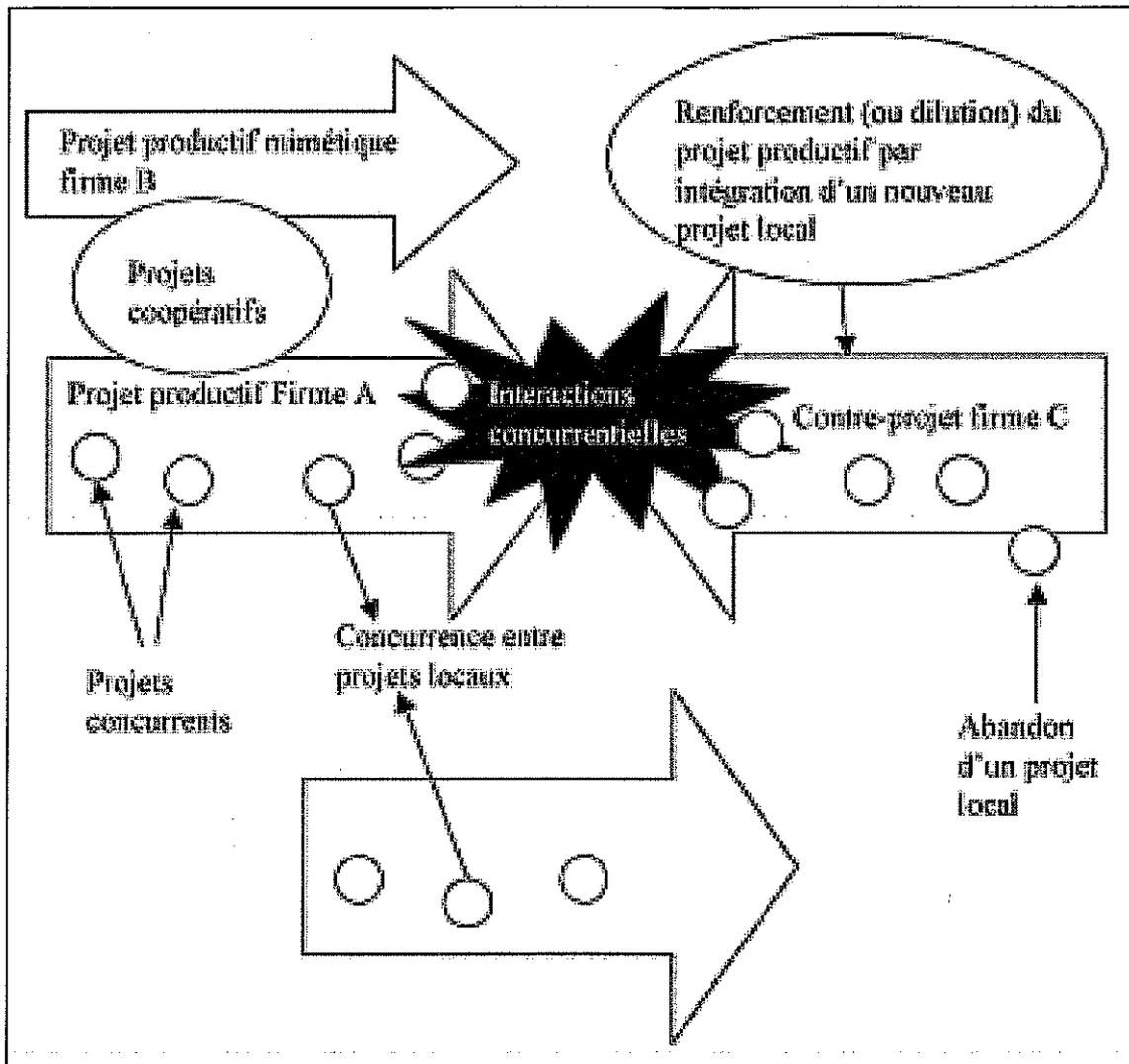
ganisation contemporaine, pourrait, poussée à son paroxysme, interroger le lecteur sur l'utilité et la légitimité même de la stratégie dans les organisations, réduite à un flux, voire un enchevêtrement, de projets soumis aux soubresauts incessants de l'environnement et aux injonctions internes.

### 3.1. Projet productif et projets locaux

Mais plus fondamentalement encore, quel sens aurait le management stratégique délesté de sa recherche de cohérence, d'intentionnalité, de marges de manœuvre et finalement de sa raison d'être : le travail inlassable contre (et avec) l'incertitude ? Est-ce que comme le suggère Boutinet (2004, p. 17) le "*projet d'action qui s'apparentait à un projet d'anticipation centré sur un avenir destiné à être orienté et aménagé laisse dorénavant de plus en plus de place à un projet de transformation, passant de réalisation en réalisation en se bricolant l'une ou l'autre forme de moment présent au sein d'un processus ininterrompu*". Nous pensons qu'il convient encore de distinguer, parce qu'ils se fondent sur des logiques propres, deux grands types de projets. Les premiers, que nous qualifierons de projets locaux (ou projets de transformation, selon les termes de Boutinet), concernent les projets tels qu'ils sont communément appréhendés par le management de projet<sup>9</sup>. Ceux-là sont effectivement soumis aux réorientations brutales, aux temporalités comprimées et plurielles ou encore aux aléas économiques. Ils se déploient dans le cadre d'un modèle temporel polychronique.

Les seconds, que nous qualifierons de projets productifs (de Montmorillon, 1986) (ou projet d'action), s'avèrent plus stables. Mus par une temporalité plus unifiée et structurante, ils s'inscrivent dans une conception classique du temps linéaire, séquentiel et monochronique, dans laquelle les notions de vision, d'intentionnalité et de volontarisme ont un sens. Le projet productif se révèle d'une ambition plus globale et plus intégrative. Par l'énoncé et la mise en œuvre du projet productif, il s'agit donc d'inscrire une finalité à l'organisation, finalité qui orientera les comportements de manière intentionnelle<sup>10</sup>. C'est à l'aune de celui-ci que sera débattu la poursuite ou l'abandon des projets locaux et observé la concurrence entre projets locaux internes. C'est également à ce niveau que pourront être observé les influences des projets locaux sur le projet productif (logique d'émergence). C'est enfin ici que seront examinées les interactions entre projets productifs interdépendants (au sein d'un réseau animé par une firme focale) ou concurrents (interactions concurrentielles).

Figure 1 : Projets productifs, contre-projets et projets locaux



Source : d'après O. Germain et A. Trouinard (à paraître, 2005)

Le processus stratégique se voit donc confier la mission de faire vivre le projet qualifié parfois d'entreprendre, de productif ou de stratégique dont les dimensions essentielles sont (Bréchet, 1997) :

une dimension éthico-politique : le projet politique. Le projet productif est structuré par un pouvoir managérial et des parties prenantes ;

une dimension économique : le projet technico-économique, pour lequel le métier<sup>22</sup> et les compétences qui le définissent jouent un rôle structurant essentiel ;

une dimension praxéologique ou opératoire : le projet d'action. Le projet productif est l'expression d'une volonté de transformer la réalité. Par essence, il se caractérise

<sup>22</sup> Sur la notion de métier, cf. O. Germain (2003).

par l'intentionnalité et la projection, généralement exprimées par les notions de vision et d'intention stratégique.

Néanmoins, l'introduction de la notion de projet productif ne lève pas toutes les difficultés. En effet, si les projets locaux sont de nature à encourager la régénérescence du projet productif, au risque, comme nous l'avons noté, de la profusion, le projet productif peut favoriser quant à lui la cohérence, mais au risque de l'inertie. C'est donc dans la recherche d'un équilibre dynamique que doivent s'opérer les choix stratégiques. C'est plus particulièrement à l'articulation du projet productif et des projets locaux qu'il convient de porter la réflexion.

### 3.2. Gérer en tension "la force des liens lâches" ...

En première analyse, le projet productif apparaîtra sans doute d'abord caractérisé par la projection et l'intentionnalité, même si elles sont souvent prises en défaut dans la pratique. Mais, si l'on accepte l'idée que le futur est plus à construire qu'à prévoir, il ne peut être reproché à la stratégie (et au projet productif qui l'alimente) de ne pouvoir prévoir ce qui ne peut l'être. En réalité, la justification "projective" est ailleurs. Elle réside, d'une part, dans le constat classique "*qu'il n'y a pas de vents favorables pour qui ne sait où il va*". Elle se fonde, d'autre part, sur l'observation commune que l'absence d'un projet structurant et de règles l'encadrant génère souvent un manque de lisibilité pour les parties prenantes et une équivocité (ambiguïté de sens) forte qui inhibe l'action. Finalement, ce n'est pas tant la capacité du projet productif à faire des prévisions justes qui importe que la plausibilité des futuribles qu'il dessine et la mobilisation des énergies qu'il favorise. Comme le rappelle Bréchet (1997), le projet [productif], en continuelle gestation de lui-même, cherche à transformer la réalité plus qu'à la connaître.

Mais, cette posture intellectuelle qui semble consacrer la composante délibérée et projective du projet productif n'en oublie ni n'en dénie son pendant émergent et rétrospectif. Si le projet productif va de pair avec la vision ou l'intention, il doit tout autant être conçu comme un "*guide plausible pour l'action [...] capable d'accueillir/orienter des stimuli fondamentalement équivoques*" (Giordano, 1991, p. 182). Faut-il rappeler pour s'en convaincre les travaux précurseurs américains<sup>12</sup> sur la formation de la stratégie et l'intrapreneurship qui distinguent, au sein de la stratégie, le processus stratégique induit, dirigé du sommet de l'organisation et inséré dans une vision de la stratégie *a priori*, et le processus autonome, ensemble d'expérimentations menées "en dehors du concept habituel de la stratégie d'entreprise" qui procède de cadres opérationnels et constitue "*le moteur de l'esprit d'entreprise*" ? Colville, Waterman et Weick (cités par Koenig, 2003) utilisent quant à eux la notion d'*opportunisme informé* pour souligner la complémentarité du projet et de l'émergence. Émergence et rétrospection d'une part, intentionnalité et projection d'autre part sont donc intimement liées, dans un processus interactif. L'art du management réside dans cette capacité à assurer tout à la fois un couplage suffisamment étroit entre le projet productif et projets locaux afin de répondre à l'exigence de cohérence qui facilite le travail interprétatif et suffisamment lâche pour permettre l'interaction, expérimentation, le bricolage et l'innovation, indispensables à la

régénération du potentiel de la firme. Le projet productif parce qu'il cherche à réconcilier l'énoncé et la mise en oeuvre, illustre les conceptions tâtonnantes de la stratégie (Massé, 1965, p. 199). "Il y a stratégie à partir du moment où l'on accepte l'idée de "compléter les projets établis à l'avance par de nouveaux projets inspirés par les circonstances" (Gaston Berger)".

### 3.3 ... et l'indispensable recherche de sens, de cohérence et de légitimité

Le projet productif est le niveau où se joue l'équilibre entre la contrainte "négociée" de légitimité de l'entreprise, insérée dans son cadre institutionnel, la recherche de la cohérence en vue de favoriser la démultiplication de l'usage des ressources et l'explicitation du sens, indispensable à la réduction de l'ambiguïté en vue de l'action concertée.

*A la recherche de la cohérence...*

Selon de Montmorillon, "Au cœur du projet productif surgit le métier, réunion de compétences. Faut-il définir le projet par le métier? Non pas; mais bien plutôt par le choix des métiers exercés par le groupe. On définira donc le projet productif du groupe comme l'ensemble des métiers qu'il a décidé d'exercer (ou de maîtriser ce qui revient au même, sauf à échouer)" (Montmorillon (de), 1986, p. 105). Le métier de la firme peut se comprendre comme la gestion d'un système d'offre (c'est-à-dire d'un ensemble organisé de ressources et d'actifs, qu'ils soient détenus en propre ou mobilisés) en vue d'offrir une prestation au client (Koenig, 1996). Par ailleurs, le développement de l'entreprise est subordonné à sa capacité à générer un "effet levier", selon l'expression de Hamel et Prahalad, sur le système d'offre en démultipliant l'usage des ressources (c'est-à-dire de projets) afin d'enrichir le nombre de prestations offertes. Le sens de ce développement est déterminé par la mission de la firme, présentée comme l'articulation entre les prestations de la firme et le système d'usage de ses clients.

En croisant les dimensions métier/mission, il est possible de faire apparaître des situations "projets" contrastées.

**Tableau 1 : Matrice de décision mission-métier**

		Liens du projet avec le métier	
		Rares	Nombreux
Alignement du projet avec la mission	Fort	Dilution	Développement
	Faible	Drain	Distraction

Source : Adapté de Nicholls J. par Tywoniak (1998).

Lorsqu'un (pré)projet s'inscrit sans ambiguïté dans la mission et le métier, il devient un candidat sérieux, pouvant faire l'objet d'une poursuite de développement. Rien n'indique néanmoins qu'il ira nécessairement jusqu'à son terme. Comme le note Jolivet (2003, p. 70), "*Chez 3M, on ne rejette pas une idée de produit a priori, par contre, le tamisage est sévère: 6 % des idées de projets avec dossiers formalisés seront lancés en fabrication*".

Quant aux projets dont les liens avec le métier sont ténus et ne s'inscrivent pas dans la mission, ils doivent être appréciés avec la plus grande circonspection (drain sur les ressources). Cela ne signifie pas qu'ils doivent pour autant être exclus sans autre forme de procès. La prise en compte de la vision stratégique peut en effet suggérer que le projet considéré peut s'inscrire dans la stratégie de développement futur de l'entreprise.

Les deux dernières situations – projets en phase avec la mission de l'organisation, mais ayant des liens lâches avec le métier (dilution), d'une part et renforcement des compétences sans lien avec la mission (distraction) d'autre part – peuvent être envisagées, à condition que la firme puisse mobiliser les compétences nécessaires (par exemple par le biais d'une coopération) pour une "dilution", ou bien si une adaptation structurelle est possible (création d'une unité indépendante) dans le cas d'une "distraction" (Tywoniack, 1998).

### *... Et de la légitimité*

L'organisation doit assurer sa légitimité vis-à-vis d'un ensemble de "détenteurs d'enjeux" : les partenaires-adversaires (au risque sinon d'être exclu du jeu), les salariés (le projet productif joue alors le rôle de convention d'effort – facteur d'identification des individus), les consommateurs (afin que l'entreprise soit repérée sur le marché parmi les concurrents), les actionnaires (la lisibilité des choix stratégiques) [Germain, 2003]. La délimitation "en continu" du projet productif est donc un exercice de négociation, sous peine d'exclusion du jeu concurrentiel. On peut donc en déduire que le pilotage du projet productif porte les empreintes des interactions concurrentielles décrites par Baumard et Starbuck (2002). Les interactions entre concurrents sont également des interactions entre projets productifs<sup>24</sup>.

### *... et du sens*

Si l'on accepte que "l'économie de réseaux" plutôt comme un espace d'abord riche de connexions qu'il est possible de faire coïncider avec un ensemble généralement très (voir trop) varié de dispositifs explicatifs (Koenig, 2003), alors la turbulence de l'environnement dont il est question depuis le début des années 80 est d'abord une conséquence de l'abondance de dispositifs explicatifs et la variété des sens que l'individu attribue aux situations, aux problèmes et aux solutions qu'il rencontre. Autrement dit, les problèmes décisionnels auxquels sont confrontés les organisations re-

---

<sup>24</sup> Cf. les travaux d'Olivier Germain, notamment « Le derrière du Loft – la conduite du projet d'entreprendre entre projets et interactions concurrentielles », ouvrage à paraître.

lèvent bien plus de l'abondance des interprétations possibles (source d'équivocité) que d'un véritable manque d'information. En outre, si l'on suit Boutinet (2004, p. 19) selon qui les projets de transformation se caractérisent par des *"temporalités [qui] opèrent délibérément un repli sur des horizons plus rapprochés que l'on peut aussi interpréter comme relevant d'une nouvelle centration inédite sur le seul moment présent [...]"*, il est devenu évident que ces projets locaux ne constituent pas des supports robustes à la construction du sens de l'action.

Le projet productif, dans ses dimensions projectives (la vision ou l'intention stratégique) et structurantes (les règles), participe à la construction du sens dans l'organisation (Aurégan et Joffre, 2002). La vision précise ce que l'entreprise souhaite devenir sur le long terme. Dans cette perspective, elle oriente et donne sens à l'action individuelle et collective. Il suffit pour s'en convaincre de présenter ici la vision d'AXA : *"AXA exerce son métier de protection financière sous une marque unique, en respectant des valeurs et des engagements et a pour ambition de devenir la référence dans son métier"*.

Mais, le projet productif se définit également comme un *"processus d'orientation des activités... en référence à des principes d'action collectif"* [Tabatoni et Jarniou, 1975, p. 57]. Il doit donc fournir des règles permettant la sélection et la gestion des projets locaux. Des règles qu'il faut comprendre comme un dispositif qui pré-structure la rationalité et l'éventail des choix, bref un guide pour l'action plutôt qu'un dispositif simplement coercitif. La notion de règle n'est pas nouvelle dans le domaine stratégique. Igor Ansoff écrivait, dès 1965, dans *Corporate strategy*, *"la politique est une décision contingente, alors que la stratégie est une règle pour prendre des décisions"*. En précisant ce qui est important, le projet productif contribue, selon le mécanisme d'enactment cher à Weick, *"à délimiter une fraction de flux d'expériences que connaît l'organisation et à attirer l'attention dessus"* (Koenig, 2003). Il centre donc l'attention des participants sur un certain nombre de phénomènes internes ou externes et fournit en outre la grille de lecture qui permet de les interpréter.

En conclusion, on peut affirmer qu'en mutant le projet n'est pas devenu simplement un *"concept caoutchouc"* proliférant dans les organisations. En fait, l'utilisation de l'objet ou du support que constitue le projet dans les organisations porte tout autant sur la transformation et le changement en continu que la projection dans le futur. Il constitue une réponse universelle à la complexité croissante des problèmes des organisations, en théorie toujours inédits. En cela, il n'a pas perdu de ses qualités originales, celles qui sont à l'origine du management de projet dans les grandes organisations ou les grandes administrations Nord-américaines.

La palette des métaphores concernant le projet s'est cependant élargie depuis le dernier quart de siècle. A la métaphore de la machine et de l'instrument s'est ajoutée celle de la connexion régulant les activités à mi-chemin entre le marché et la hiérarchie au service du changement dans l'entreprise et plus encore celle de l'organisation temporaire<sup>25</sup> composée d'individus aux motivations ambiguës, à la rationalité

<sup>25</sup> Voir à cet égard, le poids prépondérant des analyses de l'école scandinave sur le management de projet et le numéro spécial du *Scandinavian Journal of Management*, Volume 11, n°4, 1995.

subjective et poursuivant avec entêtement des projets à durée temporaire, mais négociée parfois, et en dépit de signaux contraires de l'environnement. On est loin de la machine universelle à traiter des situations inédites.

Enfin, nous ne saurions achever ce propos sans évoquer l'image au caractère plus subversif de sociologues<sup>26</sup> pour qui les analyses empiriques des projets donnent de ce concept une image duale d'institution managériale contraignante, à la fois libérale et hiérarchique où le contrôle qui s'exerce sur les individus est d'autant plus brutal qu'il se pare des vertus supposées libératoires de la dé-hiérarchisation et de la créativité. Raison de plus pour faire face à la prolifération des projets dans les organisations.

### Bibliographie

- N.Aubert, "Un individu paradoxal", in N.Aubert (Ed.), *L'individu hypermoderne*, Editions Eres, 2004.
- M.Augé, *Les non-lieux*, Editions du Seuil, 1992.
- P.Aurégan et P.Joffre, "Le projet au cœur de la stratégie", *L'Expansion Management Review*, n°104, p. 88-97, mars 2002.
- O.Badot et B.Cova, "Communauté et consommation : prospective pour un marketing tribal", *Revue Française du Marketing*, n° 151, vol.1, p. 5-17, 1995.
- O.Badot et J.M.Hazebroucq, *Le management de projet*, "Que sais-je?", Puf, Paris, 1996.
- P.Baumard et W.H.Starback, "Est-il réaliste d'étudier les mouvements stratégiques d'une firme ? ", in Le Roy F (Ed.), *Nouvelles approches dynamique de la concurrence*, Editions Vuibert, 2002.
- J.P.Boutinet, "Les conduites à projet, avatars d'une préoccupation", in ROPS, Editions L'Harmattan, 1992.
- J.P.Boutinet, *Psychologie des conduites à projet*, Puf, "Que sais-je?", 1993.
- J.P.Boutinet, *Anthropologie du projet*, Puf, 5ème édition, 1999.
- J.P.Boutinet, "Les Multiples Facettes du projet", *Sciences Humaines*, n°39, mai 1993.
- J.P.Boutinet, "Ambivalence de la figure du projet, entre hypermodernité et post-modernité", *Colloque ESCP-EAP/ Université Paris 7*, septembre 2003.
- J.P.Boutinet, *Vers une société des agendas; une mutation de temporalités*, Editions Puf, Paris, 2004.
- J.P.Bréchet, "Pour une théorie renouvelée du développement des organisations ou la logique stratégique du développement des projets productif", *Actes de l'AIMS*, Montréal, 1997.
- R.A.Burgelman "Stimuler l'innovation grâce aux intrapreneurs", *Revue Française de Gestion*, p.128-139, mars-avril-mai 1986.

---

<sup>26</sup> En particulier, Courpasson (2000) , Courpasson et Clegg, 2004.

- V. Chapel, "La croissance par l'innovation intensive. Le modèle Téfal", *Le Journal de l'Ecole de Paris*, n° 15, p. 21-26, janvier-février 1999.
- D. Courpasson, *L'action contrainte*, PUF, 2000.
- D. Courpasson et Clegg, "Political Hybrids :Tocquevillean Views on Project Organizations", *Journal of Management Studies*, 41 :4, June, 2004.
- B. Cova, M.-C. Louyot et L. Louis-Louisy, "Les innovations marketing en réponse à la montée de l'hédonisme :Articulations avec le CRM ?", *Actes du 3ème Congrès International sur les Tendances du Marketing en Europe*, Venise, 28-29 novembre 2003.
- A. Etchegoyen, "Conférence sur la croyance et les trois extases du temps", Le Havre, 21 septembre 2003.
- G. Garel, *Le management de projet*, Editions La Découverte, 2003.
- O. Germain, "De l'utilité de la métaphore du métier en stratégie", *Actes du 3ème Forum sur la prospective des métiers*, octobre 2003, Université Paris-Dauphine.
- O. Germain et A. Trouinard, "Le derrière du Loft - la conduite du projet d'entreprendre entre projets et interactions concurrentielles", in O. Germain (dir.), *Nouvelles figures du projet en management*, Editions Management et Société, à paraître 2005.
- Y. Giordano, "Décision et organisations : quelles rationalités?", *Economies et Sociétés, Série Sciences de gestion*, n° 17, p. 161-194, 1991.
- G. Hamel, *La révolution en tête*, Editions Village mondial, 2000.
- P. Jarniou et P. Tabatoni, *Systemes de gestion. Politique et structure*, Editions Puf, Paris, 1975.
- F. Jolivet, *Manager l'entreprise par projets ; les métarègles du management par projet*, Editions EMS, 2003.
- G. Koenig, "L'organisation dans une perspective interactionniste" in B. Vidaillet (coord.), *Le sens de l'action*, Editions Vuibert, 2003.
- G. Koenig, *Management stratégique ; paradoxes, interactions et apprentissages*, Editions Nathan, 1996.
- G. Koenig, *Management stratégique*, 3ème édition, à paraître.
- B. Latour, *Aramis ou l'amour des techniques*, Editions La Découverte, 1992.
- R. K. Lester, M. J. Piore, K. M. Malek, "Interpretative Management : what general managers can learn from design ?", *Havard Business Review*, p. 86-96, march 1998.
- G. Lipovetsky, *L'ère du vide*, Editions Galimard, 1983.
- J.F. Lyotard, *La condition postmoderne*, Paris, Editions de Minuit, 1979.
- M. Maffesoli, "Les fondations d'un cadre d'analyse pour la postmodernité", in B. Pras, *Faire de la recherche en marketing*, Editions Vuibert, 1999.
- P. Massé, *Le plan ou l'anti-basard*, Idées NRE, Gallimard, 1965.
- C. Midler, *L'auto qui n'existait pas*, Editions Interéditions, 1993.

- R. Miller, "Risques et stratégies dans les grands projets", *Conférence à l'École Polytechnique de Montréal*, octobre 2001.
- H. Mintzberg, *Le management; voyage au cœur des organisations*, Editions d'Organisation, 1990.
- B. de Montmorillon, *Les groupes industriels; analyse structurelle et stratégique*, Editions Economica, 1986.
- B. Nicolas, "Gestion de projets d'organisation et cynisme; quel outils au service du changement?", *Gérer et comprendre*, p. 13-19, juin 2000.
- M. Pagès, M. Bonetti, V. de Gaulejac, D. Descendre, *L'emprise des organisations*, Editions PUF, 1979.
- S.B. Sitkin, "A strategy of learning through failure : the strategy of small losses", in *Research in Organizational Behavior*, B.M. Staw et L. Cimmings (Eds), 14, Greenwich, CT, JAI Press, p. 231-266, 1992.
- S. Tywoniak, "Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique?", p. 166-204 in H. Laroche et J.P. Nioche, *Repenser la stratégie*, Vuibert, 1998.
- W.H. Starbuck, "Organizations as action generators", *American Sociological Review*, 48, p. 91-102, 1983.
- B. Vidaillet (coord.), *Le sens de l'action*, Editions Vuibert, 2003.