

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 70 (2012)
Heft: 2

Artikel: L'hypofirme, fabrique des projets hypermodernes
Autor: Asquin, Alain
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-390898>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 19.11.2024

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

L'HYPOFIRME, FABRIQUE DES PROJETS HYPERMODERNES

ALAIN ASQUIN

Centre de recherche Magellan - Université de Lyon – France
alain.asquin@univ-lyon3.fr

> Cet article évoque de nouvelles pratiques du projet dans les petites entreprises, qualifiées d'hypofirmes. Nous y restituons cette émergence dans un débat en relation à l'émergence encore difficile du paradigme de la complexité. Le cas d'une entreprise suisse illustre le propos avant de finir sur un certain nombre de propositions pour développer des approches constructivistes du projet.

Mots-clés: hypofirme, complexité d'abondance, projets, dynamique

Les pratiques actuelles du projet sont plurielles. Certaines sont ancrées dans une modernité gestionnaire d'après guerre, d'autres sont issues du management frénétique, postmoderne, des années 80. Alors que nous serions dans les prémises d'une société nouvelle, hypermoderne, émergent des pratiques du projet pensées en complexité. Cependant l'ensemble entre en collision et il n'est pas certain que ces pratiques nouvelles progressent tant les modes de pensée mécanistes persistent. La visite d'une petite entreprise suisse, une hypofirme, qui invente sa propre forme de projet nous permettra d'entrevoir ce que pourront être ces nouvelles organisations à projets hypermodernes.

Dans son célèbre ouvrage d'anthropologie du projet – depuis maintes fois réédité – Jean Pierre Boutinet (1990) présente le projet sous deux perspectives essentielles. Il y a le projet comme programmation. Cette perspective intègre la dimension technique, opératoire et doit conduire à une forme d'efficacité. Il y a ensuite le projet comme visée. La dimension est alors symbolique, à valeur existentielle.

Penser le projet en complexité nécessite à notre sens de considérer ces deux logiques essentielles en «*dialogie*» pour reprendre le terme d'Edgar Morin (1988), c'est-à-dire en complémentarité créatrice malgré qu'elles puissent être par ailleurs concurrentes et antagonistes. L'exercice n'est cependant pas aisé. Les deux perspectives sont en conflit dans la période actuelle, indécise, entre une société postmoderne qui cherche à programmer toujours mieux la sortie de nouveautés dans des temps record, et une société hypermoderne qui s'appuie sur de nouveaux comportements en production et en consommation, et sur l'émergence de valeurs communautaires où le projet est investi pour sa perspective existentielle.

Le projet comme programmation a été la perspective privilégiée dans la période dite «*moderne*» des années 1950-60. Les outils ont été pensés dans un paradigme mécaniste et nom-

breux sont ceux qui continuent d'être utilisés sous des formes toujours plus raffinées, mobilisant notamment la puissance des systèmes d'information. Mais les années 1980-90 sont passées par là. Les plus grandes entreprises sont depuis confrontées à la frénésie de l'économie de la variété et de la vitesse. Les projets doivent leur permettre d'atteindre de nouveaux seuils de performance en répondant à des exigences souvent contradictoires. C'est l'ère postmoderne que nous connaissons. Le projet se banalise comme démarche d'activation de la performance, mais souvent pour servir des innovations incrémentales susceptibles d'être mises sous contrôle, planifiées pour servir des jeux tacticiens sur les marchés. Les contradictions et les tensions entre ces démarches de programmation et les situations effectives à gérer sont alors soumises au management, qui devient prédominant pour assurer la réussite de ce type de projets. C'est l'avènement du chef de projet ingénieur-manager.

Mais une société hypermoderne émerge peut-être (Marchesnay, 2004). Elle serait issue du comportement d'individus qui tendent à valoriser la singularité, l'engagement entrepreneurial, la création de ressources nouvelles, et la mobilisation de forces communautaires à la recherche du mieux être plutôt que du bien être, pour reprendre la formule d'Edgar Morin pour son projet de civilisation. Dans leur entreprise, plutôt de petite taille mais compétitive ces individus se saisissent du mode projet comme support de leur engagement. La dimension existentielle du projet est alors fortement valorisée, contestant l'hégémonie de la programmation, qui serait inutile dans un contexte trop incertain. Ces entrepreneurs-projet partagent une méfiance vis-à-vis des discours managériaux.

Pourtant, à l'erreur de la mise en opposition ne doit pas se substituer une autre erreur, celle de la dénégation de l'utilité de toute forme de programmation. Ce n'est pas parce que l'incertitude est forte que la programmation n'est plus utile. Elle doit cependant être repensée dans un cadre constructiviste, c'est-à-dire dans une boucle récursive de co-construction entre la structure et l'action.

On ne programme pas un projet pour le prévoir et le contrôler, mais pour le rendre possible. Pour que cette proposition soit plus concrète, nous irons en visite chez Créaholic. Il s'agit d'une petite entreprise compétitive qui ne cherche pas la croissance. C'est une hypofirme (Marchesnay, 2008) qui est inscrite de manière singulière dans l'hypermodernité du projet. Cette visite nous permettra de voir comment une dialogie de la programmation et de la visée est possible, sans pour autant nier les tensions qu'elle génère.

PROJET MODERNE:

COMPLEXITÉ D'ABONDANCE ET PERSPECTIVE PROGRAMMATIQUE

Le paradigme de la mécanique newtonienne devrait être étranger à l'univers du projet, mais ce serait sous-estimer la force de cette «*matrice disciplinaire*» pour reprendre le terme de Thomas Khun.

LA MÉCANIQUE DU PROJET MODERNE

Par son imprégnation sur la seconde partie du XIXe, cette belle mécanique a eu une influence profonde en économie et a contribué à la genèse de la théorie de l'équilibre général de Walras. Elle va inspirer les principes d'action et d'organisation imaginés pour la sphère de production à la fin du XIXe et notamment par Frédéric Taylor pour penser son Organisation Scientifique du Travail. Cette organisation optimisée, inamovible parce que

mise à l'équilibre, a pour objet de maximiser le rendement des forces en présence. La recherche d'efficacité s'impose à tous, et d'une certaine manière évite la lutte des classes par la mise en équation incontestable –parce que scientifique– du partage de la valeur. La logique est aristotélicienne et la méthodologie cartésienne. Le projet est un non-sens puisqu'il ne pourrait que distraire l'entreprise de son optimum.

Il y a bien longtemps que des économistes éminents nous ont avertis que l'analogie mécaniste pouvait au mieux nous aider à comprendre des phénomènes certes compliqués mais statiques. Et pourtant, les méthodologies mises au service du projet se sont constituées en référence au même paradigme lorsqu'il a fallu organiser et piloter les grandes réalisations d'après-guerre aux États-Unis. Le mode projet a été imaginé dans cette modernité sur les bases d'une organisation traditionnelle qui parcellise pour mieux comprendre, qui spécialise pour mieux résoudre, qui centralise pour mieux contrôler. Cela a conduit à ce que l'on développe de nombreux outils comme la structuration des projets dans une logique disjunctive foncièrement cartésienne, la planification détaillée avec objectif d'optimisation sous contrainte grâce à la découverte de nouvelles lois mathématiques, le contrôle exclusivement quantitatif de la progression des objectifs ou encore le pilotage des projets dans une gouvernance de commandement très resserrée.

COMPLEXITÉ D'ABONDANCE ET RÉOLUTION DES PROJETS

Est-ce à dire que les projets de l'époque n'étaient pas déjà complexes? N'en doutons pas, ces grands projets étaient complexes, à la fois techniquement et sur le plan organisationnel. Mais cette complexité a été comprise par les acteurs projet comme une «*complexité d'abondance*» selon la distinction opérée par Riveline (1991) avec la «*complexité de sens*».

Dans la complexité d'abondance, le nombre de solutions possibles au problème posé est élevé, mais il y a profusion d'éléments à prendre en considération. Il n'est pas aisé de déterminer lesquels sont pertinents à intégrer au processus de résolution. Ce qui pourrait être compliqué, c'est-à-dire relever de procédures expertes, devient résistant et complexe car les acteurs manquent de ressources, et notamment de temps. Nous sommes au cœur de la société moderne dans ces années d'après guerre où l'on pense que le progrès pourra être maîtrisé par des projets structurés et pilotés de manière rationnelle.

C'est ainsi que les premières méthodologies de projet ont tenté de réduire cette complexité d'abondance par des outils de structuration et de calcul de planning sophistiqués permettant de retrouver des marges de manœuvre pour revenir au compliqué, propice à l'exercice d'une logique d'expert. Les outils lui permettent de résoudre la grande équation posée par le projet.

HYPOCRISIE DU PROJET DANS LA POSTMODERNITÉ

Bien évidemment, le mode projet a profondément évolué depuis les années 1950 pour passer de la gestion de projet au management par projet. Il fallait répondre à une économie de la variété et de la vitesse où les facteurs clés de succès sont souvent contradictoires. C'est la surenchère pour des projets devant générer des produits toujours un peu plus innovants, développés plus rapidement, encore moins coûteux et en générant de la survaleur en allant un peu au-delà des attentes premières des clients (Garel, 2003).

POSTMODERNITÉ ET FRÉNÉSIE DES PROJETS

La postmodernité se caractérise par une crise: celle de l'espérance d'un progrès continu, dans un avenir meilleur. Les entreprises se battent «*ici et maintenant*» pour assurer leur compétitivité. Et cela n'est pas sans conséquence sur l'innovation et les projets qui la supportent. D'une certaine manière, ne parvenant plus à donner de sens aux contraintes de l'environnement, l'entreprise cherche à valoriser le présent par une succession de projets à la fois pour intéresser ses marchés mais aussi pour déstabiliser ses concurrents. La conjonction de tous ces projets a pour résultat d'intensifier l'intensité de la concurrence.

Si l'innovation est omniprésente, elle est principalement incrémentale. Elle est parfois plus suggérée qu'effective. On ajoute aux produits et aux services des caractéristiques dont on veut nous persuader qu'ils sont innovants (Marchesnay, 2008). Finalement l'énergie comme les dépenses vont davantage à la marque dont l'intérêt est constamment stimulé par le feuilleton des annonces successives d'amélioration, dont chacun attend l'épisode suivant.

HYPOCRISIE ORGANISATIONNELLE

Notre expérience auprès des grandes entreprises qui engagent ces projets nous amène à constater le recours à une «*hypocrisie organisationnelle*» (Brunsson, 1989). Cette hypocrisie est celle qui illustre la tension entre ce que l'on dit et ce que l'on fait réellement dans l'entreprise. Ces cadres dirigeants reconnaissent volontiers la complexité des situations qu'ils ont à gérer sans pouvoir forcément clairement la qualifier, mais ils persistent à mettre en place des méthodes et des outils fortement dépendant des modèles mécanistes. L'apparence du contrôle semble plus rassurante avec ces dispositifs. Bien que le doute soit important sur ces outils de programmation, les conventions en place avec les donneurs d'ordres restent préférable de la conserver, selon le principe qu'il vaut mieux «*avoir tort avec tout le monde*». Mais puisqu'il y a doute, et nécessité d'être performant, ces dirigeants compensent les difficultés en accentuant les fonctions managériales dans et autour des projets. Ce sont les acteurs projets qui sont incités à se mobiliser pour trouver des solutions, souvent au travers de lourdes prises de responsabilité et avec des intensités de travail très fortes dont on a pu discuter par ailleurs les effets nocifs en révélant «*le côté sombre des projets*» (Asquin, Garel et Picq, 2010).

Lorsque cette tension devient difficilement soutenable, l'entreprise tend à réduire progressivement la prétention de chacun de ses projets pour qu'il puisse entrer dans le dispositif de gestion en vertu de l'ajustement au fameux principe du *satisficing* d'Herbert Simon. Les décideurs cherchent des options qui doivent être égales ou supérieures à leur niveau de satisfaction en termes de performance, et pas nécessairement optimales. Cependant, quand l'option ne parvient pas à dépasser durablement ce seuil, c'est le seuil lui-même qui tend à s'ajuster à ce que l'on est capable de faire.

L'AVÈNEMENT DU PROJET ORDINAIRE ET DE L'INGÉNIEUR-MANAGER

Dans ce processus d'ajustement, le risque est de ne plus voir émerger que des «*projets ordinaires*» (Louafa et Perret, 2008). Il y a bien sûr une forme de paradoxe à parler de projet ordinaire. On imagine en général que le mode projet est extraordinaire en ce qu'il est mobilisé pour construire une action singulière, inédite. Cependant, nous devons constater que, si la mobilisation du mode projet par les entreprises a fortement progressé, elle s'est banalisée.

Le mode projet est abordé comme un outil d'activation de la performance. On l'utilise comme une forme commode d'organisation transversale des ressources, focalisées sur un livrable à réaliser dans un temps donné et avec l'avantage d'avoir une personne en charge, un chef de projet à double compétence (ingénieur-manager), responsable de sa bonne fin. Finalement, de nombreux chefs de projet sont à la tête de processus stabilisés dans lesquels la part d'inédit et la nécessaire recréation des principes d'organisation sont assez faibles. On est dans une logique d'extraction de la performance à partir des ressources en place. Cette logique est celle de ceux qui se débattent dans «*l'océan rouge*» des marchés déjà saturés (Kim et Mauborgne, 2005). Dans la perspective postmoderne, la stratégie dominante est porterienne et ne permet de choisir qu'entre stratégie de coût, de différenciation ou de spécialisation, avec une recommandation à l'imitation des meilleurs. La transversalisation par les processus mobilise le mode projet pour activer les ressources internes.

PROJET HYPERMODERNE: COMPLEXITÉ DE SENS ET PERSPECTIVE EXISTENTIELLE

Dans la société hypermoderne qui se dessine, l'entreprise privilégie des stratégies de singularité dans lesquelles l'important est de créer et non d'imiter (Marchesay, 2004).

COMPLEXITÉ DE SENS ET PROJET D'EXPLORATION

Dans cette période, on assiste au développement de nouvelles approches en stratégie d'entreprise, dites «*ressources et compétences*». Bien que diversifiées car issues de courants de pensée différents (Mintzberg et al., 2005) ces logiques stratégiques considèrent que l'entreprise n'est plus dans une seule relation déterministe à son environnement. Ne pouvant plus prétendre décoder cet environnement, l'entreprise se l'imagine et prend des initiatives sur lui, à partir de sa compétence à mobiliser des ressources distinctives. La «*complexité de sens*» devient prédominante dans les projets que l'entreprise engage pour explorer les possibles. Les objectifs sont flous, les paramètres contradictoires, les éventuelles solutions peu nombreuses et douteuses, les acteurs en tension dans des représentations qui peuvent durablement afficher leur différence. L'arbitrage algorithmique ne peut plus suffire. La conduite du projet nécessite que progressivement, par tâtonnement, se construise le sens du projet. Dans l'ère hypermoderne, il faut défricher de nouvelles frontières, des «*océans bleus*» (Kim et Mauborgne, *ibid*).

ÉMERGENCE DE L'ENTREPRENEUR-PROJET

Davantage d'acteurs projets voient dans leur réalisation la projection de leur vision. Il symbolise pour eux-mêmes et vis-à-vis des autres ce qu'ils sont capables d'imaginer et de faire. C'est là que la dimension existentielle devient importante dans le projet. Les acteurs projet développent des qualités entrepreneuriales.

Il y a plus de 15 ans Giard et Midler (1996) présentaient l'émergence d'un profil «*entrepreneur de projet*» pour assurer le développement des processus de concurrence et réduire les cycles de développement. Hatchuel et ses collègues (2006) ont montré que dans la fonction d'innovation (Recherche Innovation Développement (RID)), distincte de la fonction classique de R&D par l'activité de conception, le chef de projet doit suivre des principes de leadership, révélant des qualités intrapreneuriales, différentes du management des projets ordinaires. «*Il ne peut poursuivre un objectif clair en optimisant des ressources connues.*

Il doit construire des concepts et des apprentissages, décider de l'avenir de politiques techniques complexes, gérer des partenariats d'innovation avec des fournisseurs, délimiter et maîtriser les innovations multiples qui naissent de son projet. On ne peut évaluer son action sur les seuls produits commercialisés, car il faut aussi prendre en compte la valeur potentielle des connaissances qu'il a créées pour l'ensemble des activités de la firme» (Hatchuel et al., 2006: 52).

LA NÉCESSITÉ D'UNE PENSÉE DIALOGIQUE

Les prémices de l'ère hypermoderne valorisent de nombreux types d'entrepreneurs et pas seulement les créateurs d'entreprise. Il s'agit de tous ceux qui sont animés d'un esprit d'entreprendre, dans le domaine de l'associatif, de l'entreprise mais aussi des réseaux communautaires. Ils entreprennent pour agir sur le monde, pour corriger des situations qu'ils trouvent anormales. Ils ont une méfiance globale des élites et promeuvent de nouvelles formes de consommation. Leur entrepreneuriat engagé est responsable mais se trouve confronté à la volonté des grandes entreprises de contrecarrer ces projets par des discours et des aménagements de leurs propres offres. Ici, c'est la définition de la finalité qui est essentielle. L'entrepreneur se définit d'abord par sa recherche de singularité. Il peine à imaginer comment il pourrait mobiliser les instruments classiques de la conduite de projet. Pourtant, il ne doit pas rejeter la logique de programmation. Il doit la réinventer.

Pour réussir à penser le projet à la fois dans ses dimensions instrumentales et existentielles il est nécessaire de recourir à un paradigme différent, celui de la complexité bien qu'il reste encore à un stade préliminaire selon Edgar Morin (1991).

L'entrepreneur de projet que nous découvrons dans l'ère hypermoderne pourrait avoir la tentation de ne privilégier que la complexité de sens et s'inscrire dans la seule perspective existentielle. Mais ce serait une erreur qui le priverait de la nécessité de procéder à un effort de programmation. Non parce que la programmation est un mal nécessaire pour ordonner des ressources, mais parce qu'elle est inscrite dans le processus de création de sens. *«Il faut retrouver le chemin d'une pensée multidimensionnelle qui bien sûr intègre et développe formalisation et quantification, mais ne s'y enferme pas».* (Morin, 1988 p 13). C'est ce que tente de faire l'entreprise Créaholic.

CRÉAHOLIC, HYPOFIRME À PROJETS

L'organisation par projet mis en place par Créaholic est une remise en cause intéressante du modèle d'organisation et d'innovation par projet issu de la postmodernité. Cette entreprise invente ses propres pratiques du projet à partir de valeurs et de conviction, d'un regard sur le monde et sans nier les tensions que cela génère. Il ne s'agit pas de considérer que cette entreprise est «le» modèle, ni même «un» modèle. Elle est un cas, et en ce sens il est très spécifique et en même temps il nous donne à comprendre plus globalement ce qui peut être fait pour fonctionner autrement en projet. Nous limiterons notre visite aux éléments qui illustrent le mode projet hypermoderne. Mais l'entreprise est bien évidemment traversée de débats, de doutes, de tensions. En eux-mêmes, ils sont aussi une illustration de cette nouvelle ère du projet, mais sont débattus ailleurs (Asquin et Picq, 2012).

UNE HYPOFIRME SEMI-STRUCTURÉE

Creaholic est une *innovationshaus* fondée et dirigée depuis 25 ans par Elmar Mock et située à Bienne dans les locaux d'une ancienne savonnerie. Elmar aime à la décrire comme une «*forge à idées*», une entreprise totalement dédiée à la conception créative, au sens de la RID vue précédemment (Hatchuel et al., 2006), à la fois pour des clients qui lui confient des mandats (80% du CA), mais aussi pour elle-même en développement interne (20%). «*Forge à idées*», nous sommes dans l'art de la formule que manie si habilement Elmar et en même temps il s'agit plus que d'une formule. Elmar a la volonté de concilier des registres de travail que les logiques classiques séparent, et c'est un indice important de la place de la pensée complexe dans le pilotage des projets de l'entreprise.

Elmar confie être convaincu que son entreprise parvient à une bonne performance du fait de sa taille finalement assez modeste, avec ses 35 collaborateurs. Cette configuration est en fait une hypofirme (Marchesnay, 2008) forme d'entreprise caractéristique de l'ère hypermoderne où la petite taille n'est pas liée à un échec de croissance ou à une phase de transition, mais à un registre de compétitivité.

Non seulement les dirigeants de Créaholic ne courent pas après la taille, mais ils ne privilégient pas un avenir particulier pour l'entreprise. Ils veulent le maintien de conditions qui, dans le présent, permettent d'envisager que les modes d'actions seront préservés à l'avenir. Ce sont ensuite les projets eux-mêmes qui font le sens de l'entreprise.

Pour qu'ils soient de portée entrepreneuriale, ces projets ne doivent pas être confrontés à une structure administrative trop lourde, qui serait finalement soit résistante à l'innovation, soit trop contraignante dans la sélection des projets. La charge administrative est mise au service des projets, elle y est donc distribuée en réseau et non centralisée.

La structuration des projets répond à des principes peu nombreux et assez simples. Ils se constituent autour d'une personne qui a des responsabilités élargies, en très forte autonomie, et qui portent de manière ce projet à partir d'une conviction personnelle. Le chef de projet est un entrepreneur-projet, un intrapreneur qui va constituer son équipe, négocier, trouver des ressources, chercher des soutiens permettant l'aboutissement de ce qu'il a entrepris. Il peut compter sur des repères de gestion et d'organisation, présentés dans des processus décrits dans un recueil. Mais cette description reste sur les principes, à un niveau assez global et ne proposant pas de solution mais d'avantage des manières d'agir, des postures. Des principes de programmation de projet sont donc proposés, mais comme espace de construction, chaque équipe développant de manière spécifique les réponses adaptées aux particularités de son projet. Cette démarche est vue comme naturelle et non comme un contournement des règles.

La littérature présente ce type d'organisation hybrides, à la fois bureaucratiques et entrepreneuriales comme des semi-structures (Brown et Eisenhardt, 1997) ou des quasi-structures (Jelinek et Schoonhoven, 1993), des terminologies qui montrent bien l'effort de mise en dialogue, et les tensions qui naissent. Pour que ces tensions soient productrices, il faut mettre l'ensemble de l'organisation en dynamique. La mettre au bord du chaos.

UNE ENTREPRISE DÉLIBÉRÉMENT MISE AU BORD DU CHAOS

Créaholic ne veut pas s'installer dans une situation de rente. Les fondateurs de l'entreprise la maintiennent dans une forme de fragilité, au «*bord du chaos*» (Brown et Eisenhardt,

1998). C'est ce que nous montre la relation au capital. La création de valeur est redistribuée à ceux qui ont contribué à la créer et n'est pas mise en réserve de l'entreprise. Même lorsque l'entreprise développe une innovation pour son compte propre, on crée une *spin-off* qui lui, en recevra les revenus. Si les actionnaires de la *spin-off* seront évidemment rémunérés, ce ne sera pas la structure Créaholic par elle-même. Elle devra se réengager pour se maintenir dans son état stable. Ainsi, plus qu'un stock, l'entreprise est un flux et il faut sans cesse la redévelopper au travers des projets.

DES PROJETS FONDÉS SUR DES CONVICTIONS

Dans le modèle postmoderne, l'entreprise cherche à évaluer, à prévoir pour qualifier le succès a priori de ses offres. Pour Elmar, le marché ne peut être véritablement interrogé en matière d'innovation, en tout cas pas de la manière dont s'y prennent les équipes projets ordinaires.

Pour Créaholic, ne produire que ce que le marché est capable d'imaginer c'est se résoudre à ne faire que de l'innovation incrémentale, rénovative comme il dit. Innover exige une ambition plus forte fondée sur les convictions que peuvent développer les collaborateurs de l'entreprise.

Pour les projets issus d'incubation interne, l'entreprise s'autorise à prendre du temps. Ces projets sont maturés pendant les périodes de charge faible. «*On travaille à partir de convictions profondes, c'est aussi pour cela que les idées prennent de nombreuses années pour s'imposer*» (Elmar Mock)

Pour les projets en mandat Elmar considère là aussi que ses équipes doivent venir voir le client avec une proposition forte, quitte à le faire bouger, à contourner ses défenses.

Au fur et à mesure de la conception, l'équipe projet organise des *Customer Journey*, des essais qui sont en quelque sorte des «*voyages*» avec le client. La structuration se fait chemin faisant, et la place du client est redéfinie. Il n'est pas qu'un récepteur *infine*. Il voyage avec l'équipe projet pour construire avec elle, étape par étape ce que sera finalement une réponse à la problématique posée. Cela ne va pas sans difficulté car ces innovations poussées vont parfois trop loin dans la remise en cause des systèmes en place chez le client, qui reste quant à lui dans une logique incrémentale. Quelques échecs de l'entreprise viennent de la difficulté d'une intégration systémique de l'innovation chez le client et non de la pertinence de la solution technologique proprement dite.

UN EFFACEMENT DU SALARIAT

«*Nous sommes une sorte de Kolhkoze capitaliste. Ce n'est pas un projet politique, mais un jeu de mot, pour nous pousser à nous inventer nous-mêmes*». (Elmar Mock)

Encore une fois, c'est une dialogie originale pour une mise en tension de l'individu et de la communauté.

Les moyens de production, les ressources, les informations sont à disposition de tous et sont sollicités en fonction des projets. L'ensemble des données de gestion est disponible mais aussi les mails, les comptes rendus de réunion produits par les uns et les autres sont organisés dans un système d'information unique et transparent. La culture hypermoderne est à ce point prégnante que ce système donne accès à tout, y compris aux salaires, bonus, entretiens de fin d'année, salaires, données personnelles,... sont librement accessibles dans un système

intranet sophistiqué et complètement ouvert. Tout est disponible mais c'est à chacun d'être proactif et d'aller trouver l'information qu'il cherche.

L'entreprise favorise l'échange d'expériences au travers des revues de projets auxquelles chacun peut venir, même s'il n'est pas impliqué dans le projet, afin de pouvoir contribuer et proposer de manière désintéressée.

Le principe hologrammatique des projets complexes, selon lequel le Tout est dans la partie et la partie est dans le Tout est ici concrètement mobilisé pour assurer la cohérence entre le local et le global.

Par contre, la rémunération se fait aussi en fonction de la valeur créée par chacun ce qui crée de fortes variations entre les différents collaborateurs. Les salariés sont appelés des «*partenaires*». Ces partenaires ont des salaires fixes plus faibles que ce que leurs compétences permettraient de trouver dans d'autres entreprises. Cependant, ils ont une part variable qui peut être très importante, en fonction de leur contribution à la création de valeur sur les projets auxquels ils participent.

En termes de contrôle de gestion, le suivi des heures passées par chaque collaborateur est très rigoureux. L'entreprise connaît en temps réel le chiffre d'affaires dégagé par chaque salarié et l'ensemble des données est accessible sur le système informatique. Au-delà d'un partage global, chacun est identifié par le temps passé, et donc pour les ressources consommées, et pour le rôle qu'il a joué dans un projet. Ainsi, chaque année l'entreprise met en place un dispositif pour récompenser les acteurs principaux de son succès, les *key-players*.

Parmi les 8 associés-salariés, chacun vote et distribue des points en fonction de la contribution qu'il reconnaît aux autres. On questionne chaque année les situations établies l'année précédente, ce qui impose à chacun de continuer de se remettre en cause. On pourrait considérer qu'il y a ici un caractère essentiel du modèle individualiste postmoderne. Mais d'une certaine manière ce point illustre ce qu'est l'hypermodernité en estompant la dimension salariale. Ce n'est pas la hiérarchie qui décide d'affecter le résultat, mais un cercle, un réseau et selon des règles validées par la communauté. D'ailleurs, nous avons pu constater que dans le processus de sélection des nouveaux collaborateurs, on mettait l'accent sur l'acceptation des règles communes et qu'un «*discours de vérité*» était mobilisé pour faire comprendre la rigueur de ces dispositifs par rapport à un salariat traditionnel.

UN MANAGEMENT DIFFUS

A l'image de l'individu hypermoderne, les partenaires de Créaholic sont tous très différents par leur parcours, leurs origines, leurs compétences, leurs modes de fonctionnement. Chacun va travailler avec les uns ou les autres en fonction des projets qui émergent. Ils peuvent même travailler principalement avec des tiers externes, atténuant ainsi la notion de frontière de l'entreprise, ce qui est encore une caractéristique des projets hypermoderne. Il n'y a pas de ligne hiérarchique ni de fonction managériale en charge de faire respecter les règles ou d'évaluer le niveau d'implication. Un chef de projet nous confie «*le plus grand plaisir de chacun est de sortir des projets, pas de faire du management*». Chaque membre du projet participe à un autocontrôle de l'implication et des efforts des autres. Ce contrôle social est assez efficace car chacun sait que la réussite du projet induit un intéressement et qu'inversement les projets qui n'aboutissent pas dégradent les comptes.

La culture Créaholic valorise beaucoup la capacité de chacun, individuellement, à se dé-

brouiller. On a pu entendre chez différents collaborateurs les témoignages suivants: «*Quand on entre ici on n'est pas formé, on est mis sur un projet*»; «*Y compris dans le processus d'intégration on se débrouille, cela se fait de manière induite*»; «*C'est aux gens de s'intéresser, par eux-mêmes*» (divers témoignages).

Pour Elmar Mock, le management ne doit pas être une fonction tenue par telle ou telle personne. C'est encore une fois un dispositif qui est distribué. Chacun manage les autres en fonction de ses responsabilités du moment et doit compter sur sa légitimité pour faire accepter ce rôle transitoire au service du projet. Plutôt qu'un ultra-management typique de la postmodernité (Marchesnay, 2007), nous avons affaire à un management diffus, sans cesse remis en question.

CONCLUSION

Le chef de projet hypermoderne se développe dans la petite entreprise, l'hypofirme. Entrepreneur-projet, il valorise en particulier la perspective existentielle. Nous avons vu cependant qu'il lui faut impérativement réhabiliter une perspective de programmation pour fédérer, enrôler, réguler l'intervention des multiples parties prenantes au projet, comme chez Créaholic.

Le paradigme de la complexité invite ainsi à penser l'organisation du projet dans un sens «*constructiviste*»: l'organisation n'est pas qu'un état, comme le terme français le laisse à penser, mais un processus comme le suggère le terme anglo-saxon, un processus de programmation organisant. Dans la pensée systémique qui est l'un des fondements du paradigme de la complexité, joue une boucle récursive essentielle: Le système organisé, finalisé, se produit lui-même en interaction avec son environnement. Dans ces boucles se combinent l'autoproduction et l'auto-organisation.

Il nous faut penser des dispositifs de programmation de projet qui permettent la problématisation progressive du projet. Même si elle est donnée par le client, l'équipe projet cherche une problématisation élargie en y associant l'intention subjective du client dans ce projet comme son propre rapport au projet, ses convictions. Cette problématisation du projet nécessite que les outils de programmation permettent une démarche conjonctive, favorisant la découverte d'éléments, de ressources mais aussi de contraintes qui n'avaient pas été évoquées a priori. Cette démarche peut inversement conduire à relativiser voire éliminer des aspects qui initialement avaient été jugés cruciaux. La programmation n'est donc pas d'abord disjonctive, comme dans les dispositifs antérieurs. L'ouverture de la situation problème sur l'environnement permet d'apprécier les effets-systèmes, et par la suite de trouver des modes d'affectation plus pertinents.

Evidemment, l'entrepreneur-projet doit accepter sa rationalité limitée et chercher à obtenir de ses parties prenantes des informations qui ne pourront se révéler que dans l'action. Encore une fois, la structuration par projet doit permettre d'agir pour savoir et pas seulement nécessité de savoir pour agir, sauf à se contenter de projets ordinaires. Le contenu comme le sens du projet se construisent petit à petit. Ils ne sont pas simplement révélés mais inventés par les parties prenantes qui forment progressivement leurs représentations dans l'action. Nous comprenons ici la dialogie fondamentale de la pensée complexe du projet. La programmation heuristique conduit à faire émerger le sens du projet. Mais inversement, l'équipe qui s'engage dans un projet construit une visée, un imaginaire de ce que pourra être

le projet. Cette mise en scène, cet *enactment* au sens de Karl Weick, permet d'organiser les ressources et de créer un rythme permettant de progresser et de rendre possible cet imaginaire. Hernandez (2008) constate que peu d'auteurs s'intéressent au processus de structuration organisationnelles dans les petites organisations, à l'exception notable de Karl Weick qui a choisi de « *s'intéresser moins aux organisations en tant que structure, qu'entité, qu'au processus organisationnel (l'<organizing>), moins à l'organisation qu'à l'organisant, moins à l'ordre qu'à la dynamique sociale d'élaboration du sens, et de privilégier l'étude des petites structures...* » (Hernandez, ibid 90-91)

Ici c'est le sens partagé qui favorise la programmation. Nous sommes foncièrement dans une logique artificialiste de la conduite de projet où l'entrepreneur-projet est « *créateur et sujet de son état de nature* » (Lemoigne, 2001 p 44) et pas simplement un « *révéléateur* » de cette nature. « *Il est possible d'envisager le projet entrepreneurial comme une heuristique au service des entrepreneurs pour les aider à construire et aborder les situations dans lesquelles ils évoluent* » (Schmitt et Bayad, 2006, 5).

La programmation de projet favorable à cette heuristique doit permettre de réhabiliter des formes d'apprentissage évacuées jusque là car insuffisamment compatibles avec le dogme de la modernité. On parle alors d'intuition, d'improvisation, de bricolage organisationnel comme des modalités de création tout aussi utiles à la progression du projet que les éléments de structure qui les encadrent. L'entrepreneur-projet est reconnu comme pragmatique. L'improvisation devient un registre légitime de création, voire ce qui fait la singularité d'un projet particulier, comme dans le Jazz. Il s'agit de capacités « *architecturales* » permettant de discerner des complémentarités et de provoquer des interactions entre actifs, comme nous le montre Créaholic. Cela nécessite, on le comprend que l'équipe partage une culture, des repères communs, une capacité d'écoute mais que chacun maîtrise sa propre technique.

Le projet s'appuie sur des « *semi-structures* » où les responsabilités sont claires, les marges de manœuvres connues. Les étapes clés placées tout au long du projet servent plutôt à se coordonner et doivent être constamment actualisées face aux événements.

L'équipe doit être préparée à l'imprévu. On valorise sa créativité. Elle doit « *utiliser le hasard pour faire des découvertes, [à] faire preuve de perspicacité et [à] user d'intuition* » (Koenig, 1999: 222). Il lui faut compter sur différentes formes de mémoire, celle des routines de l'entreprise, celles des acteurs projets, mais aussi la mémoire de jugement permettant une meilleure capacité d'interprétation, au travers de l'intuition (Chedotel, 2005). Le projet entrepreneurial nécessite de favoriser l'action et l'expérimentation. Ce n'est sans doute pas par hasard que Boutinet et Raveleau (2012) classent ce type de projet dans la catégorie des « *projets d'action* ». Ce type de projets n'a de cesse de dynamiser et de réorienter la dynamique d'une action créatrice, inscrite dans un espace collectif de production et de coopération. C'est ainsi que nous devons penser en complexité les nouvelles formes de projet.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ASQUIN, Alain, PICQ, Thierry, Créaholic: quand les saltimbanques de l'innovation s'inventent une organisation par projets, in
BOUDES Thierry GUEDON Jérôme (dir) *Etudes de cas en Management de Projet*, Caen, EMS Editeur, 2012 à paraître.

- ASQUIN, Alain, GAREL, Gilles, PICQ, Thierry, «When project-based management causes distress at work», *International Journal of Project Management*, vol. 28, Issue 2, 2010, pp 166-172.
- BOUTINET, Jean-Pierre, *Anthropologie du projet*. Paris, PUF/Quadrige, 1990, 307 p
- BOUTINET, Jean Pierre, RAVELEAU, Benoit, «Questionnement autour du projet entrepreneurial», *Revue de l'Entrepreneuriat*, à paraître, 2012.
- BROWN, Shona, EISENHARDT, Kathleen, «The Art of Continuous Change : Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n°1, 1997, pp 1-34.
- BROWN, Shona, EISENHARDT, Kathleen, *Competing on the edge, Strategy as structured chaos*, Harvard Business School Press, 1998, 299 p.
- BRUNSSON, Nils, *The organization of hypocrisis: Talks, decisions and actions in organizations*, Wiley, 1989, 242 p.
- CHEDOTEL Frédérique, «L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet», *Revue française de gestion*, vol.1, n° 154, 2005, pp. 123-140.
- GAREL, Gilles, *Le management de projet*, Repères, La découverte, 2003, 122 p
- GIARD, Vincent, MIDLER, Christophe, «Management et gestion de projet : bilan et perspectives» *Papier de recherche du GREGOR*, 1996-11, 22p
- HATCHUEL, Armand, LE MASSON, Pascal, WEIL, Benoit, «Repenser la R&D: les défis de l'innovation intensive». Dossier Innovation: de l'idée au marché, *Revue Economique et Sociale*, vol. 64, n°3 2006, pp 47-52.
- HERNANDEZ, Michel, «L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle», *Revue française de gestion*, vol.5, n° 185, 2008, pp. 89-105.
- JELINEK, Marianne, SCHOONHOVEN, Claudia Bird, *The innovation Marathon – Lessons from High Technology Firms*. Oxford: Basil Blackwell, 1993, 469 p.
- KIM, Chan, MAUBORGNE, Renée, *Stratégie Océan Bleu*, Village Mondial, Pearson, 2005, 272 p.
- KOENIG, Gérard, (dir.) *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXI siècle*, Economica, 1999, 256p.
- LEMOIGNE, Jean Louis, *Le Constructivisme, Tome 1: Les enracinements*, L'Harmattan, 2003, 299 p.
- LOUFA, Tayeb, PERRET, Francis-Luc, *Créativité et innovation, L'intelligence collective au service du management de projet*, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2008, 351 p.
- MARCHESNAY, Michel, «Hypermodernité, hypofirme et singularité» *Management et Avenir*, vol. 2 n° 2, 2004 pp. 7-26.
- MARCHESNAY, Michel, «L'hypofirme, vivier et creuset de l'innovation hypermoderne», *Innovations*, vol 1 n° 27, 2008 pp 147-161.
- MARSHALL, Alfred, «Analogies mécaniques et biologiques en économie» (1898) reproduit dans *Revue Française d'Economie*, vol. 6, 1991, pp 103-113.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph, *Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Village Mondial, Pearson, 2005, 423 p.
- MORIN, Edgar, «Le défi de la complexité», *Revue Chimères*, 1988, pp 1-18.
- MORIN, Edgar, *Les Idées* (tome 4), Le Seuil, coll. Points, 1991, 261 p.
- RIVELINE, Claude, «De l'urgence en gestion» *Gérer et comprendre*, mars 1991, pp 82-92
- SCHMITT, Christophe, *Entrepreneuriat et management de projet*, Chapitre 5 in LIEVRE Pascal, LECOUTRE Marc, TRAORE Mamadou Kaba, *Management de projets, Les règles de l'activité à projet*, Lavoisier, 2006, pp 99-113.
- SCHMITT, Christophe, BAYAD, Mohamed, «Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial: Réflexions sur la place du projet pour aborder le phénomène entrepreneurial» 8ème CIPFME, 2003