



# **L'émergence de l'idée de projet chez le dirigeant de petite entreprise : une relecture du concept de tension créatrice**

**Roland CONDOR**

Ecole de Management de Normandie  
30, rue de Richelieu  
76600 LE HAVRE  
Tél. 02.32.92.59.71  
Fax. 02.35.42.11.16  
Courriel : [roland.condor@esc-lehavre.fr](mailto:roland.condor@esc-lehavre.fr)

## **Résumé**

Cette communication s'inscrit dans le cadre de recherches situées à la frontière entre la gestion de projet et le management stratégique, deux piliers qui tendent à se rapprocher aujourd'hui. L'émergence de l'idée de projet peut être considérée comme la première phase du cycle de vie du projet. Elle précède des étapes relevant essentiellement de la gestion de projets : études de faisabilité, planification, prototypage, etc. Cette recherche a été menée auprès d'une quinzaine d'entreprise de moins de cinquante salariés ayant lancé un projet au cours des années précédentes les entretiens. Elle vise à modéliser le processus de naissance de l'idée de projet. L'auteur aboutit ainsi à un modèle basé sur le concept de tension créatrice, bien connu en management stratégique et employé abondamment dans la littérature sur la vision. Ce modèle remet en question l'utilisation faite jusqu'alors du principe de tension et ouvrent le débat sur le passage d'une logique de convergence à une démarche de divergence.

**Mot-clés :** cognition, créativité, idée de projet, petite entreprise, tension

## Introduction

L'émergence de l'idée de projet peut être considérée comme la première étape du cycle de vie du projet, celle qui conditionne tout le reste : de l'étude de faisabilité technique et commerciale à la mise en service de l'ouvrage. Cette phase est essentielle. En effet, si elle peut-être remise en question au cours des stades ultérieurs, elle peut aussi être tenace, le concepteur cherchant à la défendre coûte que coûte, parfois au prix d'investissements fatals pour l'entreprise.

Cependant, alors que les autres phases font l'objet d'une attention grandissante en sciences de gestion, rares sont les recherches à y prêter attention que ce soit en management de projet ou en stratégie. Certains travaux lui ont accordée un certain crédit. Citons les recherches -certes anciennes mais fondatrices- de DECLERCK *et al.* (1980) qui avaient insisté sur cette étape zéro et sur son importance dans le contexte de projets internationaux. Citons, plus récemment, les travaux de BOUTINET (1999, 2003) en psychologie, qui accordent également une place importante à la conception et, en particulier, à l'individu acteur-concepteur de projets. Les travaux de ce dernier sont essentiels pour comprendre les déterminants de la conception de projets dans les petites entreprises, organisations qui comme le rappellent JULIEN et MARCHENAY (1989), sont fortement dépendantes de leur dirigeant : ses aspirations, son attitude face à l'anticipation, sa tolérance à l'ambiguïté, etc.

Dans ce papier, notre objectif est de décrire le processus d'émergence de l'idée de projet dans les petites entreprises. A partir de l'étude de différents cas, il s'agit d'élaborer une esquisse de théorie de la conception de projets dans des entreprises où le poids du dirigeant est très important. La proposition principale de l'étude qualitative est que l'émergence de l'idée de projet est basée sur un processus de tension entre représentations contradictoires. Nous employons pour décrire ce mécanisme le concept de « tension créatrice » bien connu dans les recherches sur la vision stratégique.

Nous reviendrons dans une première partie sur la phase d'émergence de l'idée de projet. Nous ferons un bilan de la littérature avant d'appréhender le cas particulier des petites firmes. Une deuxième partie abordera la notion de « tension créatrice » : les apports et limites des travaux dans ce domaine, le recadrage à effectuer par rapport à notre problématique. Enfin, dans une troisième et dernière partie, nous verrons ce qu'elle recoupe concrètement et en quoi elle permet de comprendre le processus d'émergence de l'idée de projet. Nous recourons alors à deux cas pour illustrer notre modèle de tension.

## **1. L'ÉMERGENCE DE L'IDÉE DE PROJET : UNE ÉTAPE STRATÉGIQUE DANS LE CYCLE DE VIE DES PROJETS**

L'émergence de l'idée de projet s'inscrit tout d'abord dans le cadre plus large du cycle de vie du projet. Cette notion attirera naturellement notre attention dans un premier temps. Nous verrons notamment que la phase que nous considérons comme fondatrice est le plus souvent exclue dans les descriptions du cycle de vie. Nous en évaluerons les raisons dans un deuxième temps. Cela nous amènera ensuite à caractériser cette étape, d'abord d'une manière générale, c'est-à-dire tout type d'entreprises confondues, puis de manière plus spécifique, dans les petites entreprises.

### **1.1. Une phase souvent occultée dans la littérature**

Bien que la littérature en gestion de projet admette l'existence d'un cycle de vie du projet, rares sont les auteurs à considérer l'émergence de l'idée de projet comme une étape à part entière et essentielle dans le processus menant à l'objet. La faisabilité technique et commerciale est souvent le point de départ de tout projet excluant ainsi toute phase relative à la formation mentale de l'idée de projet.

Pour l'A.F.I.T.E.P (2000), par exemple, le cycle de vie du projet s'énonce de la façon suivante : les études préliminaires, la conception, la définition, la construction et la mise en route. La description est à peu près similaire chez CHVIDCHENKO et CHEVALLIER (1994) qui distinguent six phases : les études préliminaires, la faisabilité, la définition du projet, le développement, l'exploitation/production et la mise en service.

Ces phases sont assez classiques dans le milieu industriel. Les études préliminaires constituent le niveau zéro de l'étude faisabilité, laquelle, le cas échéant, peut-être approfondie par la suite. Une fois l'étude de faisabilité complètement réalisée, il est possible de définir très précisément les ressources à mobiliser puis de concevoir sur plans le futur objet. La construction physique peut ensuite avoir lieu, suivie de la mise en service (cas d'une centrale nucléaire par exemple) ou de la production en série (cas de l'industrie automobile).

Certains auteurs spécialisés dans un secteur d'activité fournissent un éclairage différent sur le cycle de vie du projet. Par exemple, pour MILON (2001), dans le multimédia, le point de départ est la conception, suivie du travail du bureau d'étude, du prototypage, de la définition des méthodes de production, de la fabrication, du marketing-vente et de la relation client. Dans le bâtiment et les travaux publics, AVOINE (2002) distingue sept étapes :

l'avant-projet, la spécification, la conception, l'approvisionnement, la fabrication-construction, la mise en route et l'exploitation.

Comme dans les projets industriels, la phase de conception existe dans les deux cas mais elle ne renvoie pas à l'apparition de l'idée de projet. Dans l'informatique, elle s'apparente à la programmation et dans le secteur de la construction, à la réalisation de plans. Si on considère l'émergence de l'idée de projet comme l'étape au cours de laquelle naît véritablement le besoin, on peut considérer qu'elle intervient bien en amont de la création de maquettes ou de plans.

En parcourant, cette frange de l'état de l'art, on s'aperçoit que la dimension technique est le point de départ de tout projet. Soit l'entreprise réalise une étude de faisabilité pour vérifier si l'objet est techniquement faisable, soit elle considère la faisabilité comme admise. Dans ce dernier cas, elle se lance directement dans la réalisation de la maquette voire dans la fabrication de l'objet final.

Pour d'autres auteurs, la première étape du cycle de vie du projet relève plutôt de la faisabilité commerciale. Avant de concevoir un objet ou d'analyser sa faisabilité technique, il convient d'identifier s'il existe un marché (BUTTRICK, 2000). Par exemple, dans le secteur de l'électricité, la construction d'une centrale nucléaire implique d'opérer une exploration avant d'envisager la maturité, la conception, la faisabilité technique, la préparation, l'exécution, la validation et la conclusion (BOYER et EQUILBEY, 2003). Par rapport aux cas précédents, l'analyse du marché intervient avant l'étude de la faisabilité technique, laquelle est opérée après que les premiers plans aient été créés. La conception mentale du projet est une nouvelle fois occultée<sup>1</sup>.

## **1.2. Les raisons du peu de références à cette phase du cycle de vie**

Ce rapide survol de la littérature montre plusieurs choses. Premièrement, il n'existe pas de consensus sur le cycle de vie du projet. En fait, comme l'indique O, SHAUGNESSY (1992), les étapes observées et observables dépendent en grande partie du type de projet. Comme nous venons de le voir, il existe des différences marquantes entre un projet dans l'industrie automobile, un projet de construction de centrale nucléaire, un projet de produit de grande consommation ou un projet informatique. La nature même de l'objet mis en service joue un rôle essentiel dans la définition de son cycle de vie. L'analyse du marché est une étape stratégique lorsqu'il s'agit de créer un nouveau produit de grande consommation.

Lorsque le projet touche à un objet moins conventionnel où les ressources technologiques sont essentielles, l'étude de faisabilité prend toute sa dimension. L'absence de consensus est liée également aux auteurs eux-mêmes qui n'ont pas la même vision alors qu'ils traitent du même type de projet (O'SHAUGNESSY, 1992).

Deuxièmement, l'émergence de l'idée de projet est souvent occultée bien que certains auteurs l'admettent comme une étape à part entière dans le processus (JOLIVET, 2003 ; O'SHAUGNESSY, 1992). La raison est sans doute liée au caractère technique de certains essais sur la gestion de projets ou à l'importance du terrain dans ce type de littérature. La planification, les études de faisabilité, le management de l'équipe-projet, l'importance de la qualité, la gestion des coûts, les facteurs de succès et d'échecs des projets sont autant de thèmes à la mode qui trouvent un écho dans le monde de la gestion de projets. Il est donc pas étonnant de voir l'étape d'émergence occultée, la compréhension de celle-ci apportant finalement peu de valeur ajoutée à ceux qui attendent avant tout des outils ou méthodes pour gérer leurs projets.

Une autre explication est peut-être à l'origine de ce manque de référence à l'étape d'émergence. Finalement, la question de la conception cognitive de projets est-elle une affaire de gestionnaires de projets ? Nous serions tentés de répondre par la négative, le rôle des chefs de projets consistant principalement à mettre à exécution les idées ou conclusions émises par d'autres : comités de direction, départements de marketing ou tout autre entité fonctionnelle de l'entreprise. Dans ce cas, l'émergence de l'idée d'un projet n'est pas une question d'experts en gestion de projets mais plutôt celle de chercheurs en management stratégique<sup>2</sup>.

### **1.3. Caractérisation de la phase d'émergence de l'idée de projet**

Dans leur ouvrage consacré au management stratégique des projets, DECLERCK *et al.* (1980) décrivent de manière originale le cycle de vie d'un projet. L'émergence de l'idée de projet y tient une grande place et est expressément considérée comme le point de départ du cycle de vie. Leur typologie est d'autant plus intéressante qu'ils distinguent le moment où naît l'idée de projet et l'étape au cours de laquelle celle-ci est formulée.

Au cours de l'étape de conception, le projet est encore très flou. Il peut éventuellement faire l'objet d'une formulation écrite ou d'estimations approximatives mais en aucun cas, il ne saurait être la version sur laquelle vont être basés les plans. L'étape de formulation vise justement à définir le projet de manière détaillée : délais, coûts, objectifs et détails techniques.

La conception est la combinaison de différents éléments : les caractères psychosociologiques, la culture, le système des valeurs, les propriétés structurelles et l'histoire du concepteur du projet<sup>3</sup>. Ces différents éléments conditionnent selon eux la recherche, l'identification et la conception d'idées de projets.

L'intérêt de leur approche est de montrer l'existence d'une étape de niveau zéro au cours de laquelle l'individu construit de manière inconsciente des idées de projets. Au cours de cette étape, celles-ci sont également identifiées puis sont éventuellement améliorées pour coller aux objectifs ou aux moyens disponibles. L'idée de projet est conçue dans une boîte noire où s'entremêlent des éléments cognitifs et affectifs. Cette idée évolue ensuite progressivement à mesure que le concepteur prend conscience de son existence. La conception est perçue ainsi sous un angle psychologique alors que la plupart des recherches l'analysent sous une perspective technique.

Ce registre psychologique est présent également dans les recherches de BOUTINET (1999, 2003). On y retrouve l'importance des variables psychologiques telles que « la personnalité du concepteur, son histoire, ses désirs, ses aspirations, ses inclinations ». Ces éléments influenceraient la conception du projet à deux niveaux. D'une part, ils agiraient sur la perception des contraintes et des opportunités de l'environnement. D'autre part, ils détermineraient les finalités de l'individu. Les variables psychologiques seraient finalement importantes dans la mesure où le projet est issu de la confrontation entre les finalités du concepteur et la perception de l'environnement<sup>4</sup>.

#### **1.4. Spécificités de cette étape dans les petites entreprises**

S'intéresser à la conception de projet implique de s'interroger à un moment donné aux acteurs-concepteurs de projets. Dans les grandes organisations, ces derniers sont très divers. Comme le montre le tableau 1, la multiplicité des acteurs internes et l'ouverture à l'environnement qui caractérisent les grands groupes font que les sources de créativité sont multiples.

**Tableau 1 – Origines des projets dans les grandes entreprises**

<b>Origines internes</b>	<b>Origines externes</b>
Service des ventes et du marketing Service de recherche et développement Service de la production Service technique Personnel de la direction Conseil d'administration	Clients de l'entreprise Concurrents Fournisseurs Evolution technologique Législation gouvernementale Milieu politique Tendances du marché

Source : O'SHAUGNESSY, 1992

On pourrait affirmer que dans la mesure où les acteurs internes sont moins nombreux, les sources de créativité se tarissent dans les petites entreprises. Cependant, comme l'ont prouvé certaines études, les grandes entreprises ne sont pas les plus créatives. La flexibilité des petites organisations, leur pragmatisme dans la résolution de problèmes ou tout simplement leur bon sens font que ces organisations sont plus à même de générer de nouvelles idées de projets.

Nous avons dressé, à partir des différents cas étudiés dans notre recherche, une matrice faisant apparaître le concepteur du projet ainsi que les acteurs ayant participé de manière secondaire au processus de conception. On constate ainsi que le concepteur du projet est dans quasiment tous les cas le dirigeant mais qu'en tant qu'individu ouvert sur l'environnement, il dispose de l'appui d'acteurs internes et/ou externes.

**Tableau 2 - Le dirigeant-concepteur de projet : un acteur ouvert sur son environnement**

<b>Cas</b>	<b>Type de projet</b>	<b>Concepteur</b>	<b>Autres acteurs ayant participé à la conception du projet</b>
SKS	Projet de nouveau produit	Dirigeant	Salariés, maison-mère
IDF	Projet de déménagement	Dirigeant	Actionnaires
PH	Projet de déménagement	Dirigeant	Salariés, clients
AGR	Projet de création d'entreprise	Créateur	Famille, supérieurs
MA	Projet industriel	Dirigeant	Employeur, banques
DGP	Projet de nouveau produit	Dirigeant	Ingénieurs
NC	Projet de création d'entreprise	Créateur	Famille
BND	Projets divers dans l'hôtellerie	Dirigeant	Amis, clients
DM	Projets de nouveaux magasins	Dirigeant	Famille, amis
VEHI	Projet de déménagement	Dirigeant	Associé, clients
EQUIP	Projet de nouvelle représentation	Dirigeant	Salariés
ESP	Projets d'ouverture de nouvelles agences	Associés	Salariés, clients
BAT	Projet de création d'une filiale	Dirigeant	Salariés, amis
BTH	Projet de création d'entreprise	Créateur	Amis, collègues

Seuls les dirigeants ont été interrogés sur les projets conçus. Cela constitue un biais dans la mesure où certaines idées de projets ont pu être l'œuvre d'autres individus. Cependant, d'après nos observations, ce risque est assez faible. En effet, la plupart des projets impliquaient, pour être conçus, de bien connaître l'environnement de l'entreprise et l'état des ressources internes. Or, a priori, seul le dirigeant disposait d'une information aussi globale. C'est donc lui l'auteur principal du projet<sup>5</sup>.

En fait, bien que les dirigeants soient insérés dans des réseaux et aient à leur disposition différentes occasions de concevoir des projets, c'est le chef d'entreprise et lui seul qui collecte et traite l'information utile à la génération de projets. Comme l'indiquent la plupart des experts de la petite entreprise dont JULIEN et MARCHESNAY (1989), dans l'hypo-firme, c'est souvent lui qui détient le pouvoir de décision. On pourrait ajouter qu'il est aussi le principal concepteur de projets, une des sources essentielles de la créativité dans l'entreprise. Son rôle est donc bien différent du patron de grande entreprise ou du conseil d'administration dont la tâche essentielle est de trancher parmi différents projets conçus par les entités fonctionnelles.

Ajoutons que la conception de projet est stratégique pour une petite entreprise. Les risques issus de projets inadaptés sont effets très importants. De la manière de le concevoir va dépendre le succès ou l'échec du projet voire la survie de l'entreprise. Par exemple, dans un de nos cas, une des entreprises était au bord du dépôt de bilan. Le dirigeant avait conçu un projet de nouveau produit depuis plusieurs années mais attendait le moment voulu pour le lancer définitivement. Au moment où il rencontra de sérieuses difficultés, il décida de commercialiser le nouveau produit. Le projet qu'il avait conçu avait eu le temps de mûrir. De plus, différentes opportunités profitèrent au nouveau produit. Ce temps de maturation permit au projet de connaître un franc succès. L'entreprise pu sortir du rouge grâce à l'ingéniosité de l'idée et à sa maturation. Dans un autre cas, l'inverse fut constaté : l'entreprise d'où émergeait le projet de nouveau produit dû déposer le bilan. Il s'agissait d'une firme de haute-technologie qui avait fait un pari insensé avec un produit breveté. Bien que la manière de concevoir le projet fut très différente de l'autre cas, le projet eut une incidence funeste sur l'entreprise<sup>6</sup>.

Ces deux cas montrent bien l'importance d'un projet dans une petite entreprise. Alors qu'une grande peut répartir les risques sur plusieurs projets et éventuellement subir un échec, une petite firme, pour des raisons de moyens, ne peut généralement développer qu'un seul projet à la fois. Par ailleurs, celui-ci est fondamentalement lié à la vie de l'entreprise. Il peut



conduire au développement salutaire de l'organisation mais il peut aussi entraîner l'échec et la disparition de la firme.

## **2. LA TENSION CREATRICE : UN CONCEPT PERMETTANT D'EXPLIQUER LE PROCESSUS D'EMERGENCE DE L'IDEE DE PROJET**

En parcourant la littérature et en interrogeant nos quatorze dirigeants, il apparaît que la tension créatrice est le concept adapté pour comprendre le processus d'émergence de l'idée de projet. En effet, il suppose l'existence de pôles contradictoires qui se repoussent, cette situation pouvant conduire à la rupture et à l'apparition d'un nouvel ordre<sup>7</sup>. Or, on constate que, dans certaines petites entreprises, les idées de projets sont souvent le résultat de contradictions internes au dirigeant ou de divergences entre les associés. Dans cette section, nous allons voir que, jusqu'alors, le concept n'a pas été appréhendé sous cet angle mais plutôt sous une perspective planificatrice. Dans un premier temps, nous reviendrons sur cette approche dominante, très présente dans les recherches sur la vision stratégique. Puis, nous jetterons un regard critique ce qui nous amènera en fin de section à exposer notre propre perception de la tension créatrice.

### **2.1. La tension créatrice vue par les experts de la vision stratégique**

Le concept de tension apparaît dans différents pans de la littérature : dans le domaine de la création d'entreprise (BIRD, 1988, 1992) ou plus récemment dans celui du changement organisationnel (CALORI, 2002). Mais ces recherches ne traitent pas directement de la « tension créatrice ». Le terme employé en création d'entreprise, par exemple, est celui de « tension temporelle » qui renvoie à une forme d'équilibrisme du créateur, celui-ci jonglant entre les opportunités se présentant aujourd'hui et ses projections dans le futur.

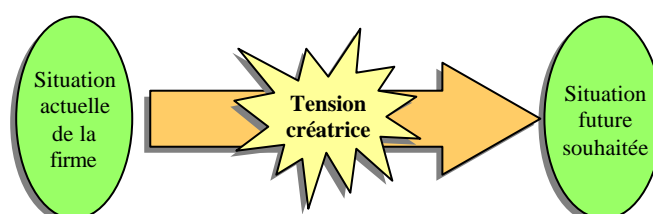
Dans les recherches sur le changement organisationnel, la tension est présentée comme un moteur du changement. Plus précisément, ce sont, d'après CALORI (2002), des forces de « dissociation » et « d'association » qui engendrent des évolutions dans les organisations. Ce point s'inscrit bien dans l'idée générique développée dans ce papier, à savoir que la tension n'est pas synonyme de résistance mais bien de progrès.

Mais les travaux les plus explicites sur le sujet proviennent des recherches sur la vision stratégique. Dans ce courant de recherche -fortement porteur il y a encore quelques années et plutôt en retrait actuellement- le terme de « tension créatrice » a été employé pour décrire le processus de transformation de la vision stratégique en réalité.

Rappelons qu'une vision stratégique est une représentation mentale d'un futur souhaité. Pour un dirigeant, elle renvoie à la place qu'il veut voir occupée par ses produits sur le marché et l'organisation qu'il est nécessaire de mettre en place pour y parvenir (FILION, 1991). L'élaboration d'une vision suppose de connaître les capacités actuelles de l'entreprise (HAMEL et PRAHALAD, 1995) et de construire une représentation du futur porteuse d'un changement de grande envergure, presque utopique (THORNBERRY, 1997).

Comme le montre le schéma 1, il y a tension à partir du moment où il existe un écart entre ce qu'est capable de faire l'entreprise aujourd'hui et l'ambition qu'ont les dirigeants pour demain (SENGE, 1991, 2004).

### Schéma 1 - La tension créatrice dans la littérature sur la vision stratégique



La flèche située entre les deux pôles signifie qu'il s'agit pour l'entreprise de passer d'un stade actuel à une situation future, entendue comme un but qu'elle se fixe et non comme un futur possible. La tension s'avère créatrice dans la mesure où, en fin de compte, le but est atteint. En effet, toute tension n'est pas nécessairement créatrice. L'entreprise peut fixer un cap, créer une tension mais ne jamais atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée. Par exemple, l'ambition de Vivendi Universal de devenir leader mondial de son secteur était une vision stratégique et une tension a effectivement eu lieu sachant que l'entreprise partait de presque rien sur le marché de la communication. Cependant, si la vision a été concrétisée, sa pérennisation ne l'a pas été.

Les expériences malheureuses d'entreprises dirigées par des visionnaires ont mis à jour les limites de ce modèle de tension. Par exemple, sur le fond, on peut s'interroger sur l'importance du gap entre les deux pôles. Les « gourous » de la vision ont défendu l'idée que seul un écart important entre le présent et le futur pouvait garantir un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise (HAMEL et PRAHALAD, 1995 ; SENGE, 1991, 2004). Or, aujourd'hui, on s'insurge contre les projets démesurés, trop risqués dans un environnement réputé difficile.

Sur la forme, en tant que chercheur, on peut s'interroger sur la dimension créatrice de la tension. En effet, en étudiant de près le processus de tension, on retrouve certains principes de la planification. Passer d'un stade actuel à un stade futur ne revient-il pas, en effet, à déterminer des buts puis faire en sorte qu'ils soient atteints compte tenu des moyens disponibles ?

## **2.2. La tension est-elle vraiment créatrice ?**

En parcourant la littérature sur la vision stratégique, on constate que le processus créatif se traduit par la capacité de l'entreprise à concrétiser la vision du leader. La tension correspond au gap entre les deux pôles, la dimension créatrice signifiant qu'à l'horizon défini, l'entreprise a réussi sa transformation et est effectivement devenue ce que le leader voulait qu'elle soit. Pour parvenir à cette fin, celui-ci doit déployer des ressources mais aussi motiver ses troupes autour de sa représentation de l'avenir. Mais la mobilisation du personnel et, plus généralement, la mise en œuvre de moyens pour atteindre une fin revient-elle à faire preuve de créativité ?

Pour répondre à cette question, il faut d'abord distinguer deux étapes dans le processus de construction de la vision : la formulation et la concrétisation. Au cours de l'étape de formulation, la créativité, au sens de : « *production d'idées nouvelles et utiles par des individus ou des groupes d'individus* » (AMABILE, 2002) est essentielle. Elle implique pour le dirigeant d'élaborer une représentation de l'avenir décalée du présent, le gap entre la situation actuelle et les prétentions pour demain étant théoriquement un critère de succès de l'entreprise.

Au cours de la concrétisation, les facteurs clés de succès sont moins liés à la créativité qu'à la déclinaison de la vision en objectifs et au management autour de ces derniers (KAPLAN et NORTON, 2003). Le leader visionnaire doit être en mesure de motiver son

équipe autour du but qu'il s'est fixé. A ce niveau, il existe effectivement une tension compte tenu de la pression exercée sur les individus et de l'incertitude quant à l'atteinte des objectifs. Toutefois la perspective d'un processus créatif est plus incertaine.

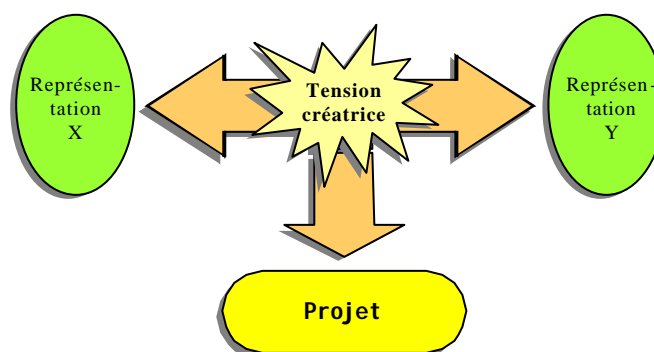
La fixation d'un cadre n'exclut bien évidemment pas toute idée de créativité. En effet, tout dépend du degré de rigidité de la vision. Une vision stratégique souple peut permettre au personnel de s'exprimer tout en comblant les incertitudes du leader. Toutefois, l'intérêt d'une vision et donc d'un processus de tension n'est pas de générer de la créativité mais bien de faire en sorte que les buts soient atteints. On peut donc difficilement parler de tension « créatrice » lorsqu'il est question de concrétiser la vision stratégique.

### 2.3. Vers un nouveau modèle de tension

Comme nous venons de le voir, le terme peut paraître exagéré au regard de ces applications. Il convient donc de redéfinir les situations qu'il décrit et d'arriver un nouveau modèle basé sur plus de créativité et de divergence. Les limites exposées précédemment auraient pu conduire à abandonner complètement le terme et à proposer une expression correspondant mieux à la réalité. Cependant, notre objectif n'est pas de décrire le processus visionnaire mais de proposer un modèle d'émergence de l'idée de projet. Et, à ce niveau, le concept de tension créatrice nous paraît très opportun.

Notre perception de la tension créatrice est celle d'un état mental caractérisé par des contradictions de représentations, cette opposition étant à l'origine de projets dans l'entreprise (schéma 2).

**Schéma 2 - Modèle générique d'émergence d'idées de projets**



Comme on peut le constater, une différence fondamentale avec les travaux sur la vision stratégique est d'ores et à déjà à mettre en avant. Alors que le processus visionnaire est fondé sur un principe de convergence, le processus d'émergence de l'idée de projet se caractérise par la divergence, c'est-à-dire la confrontation de points de vue.

Les travaux sur le conflit cognitif ont montré depuis longtemps tout l'intérêt de la contradiction dans le domaine de la planification (COSIER et ROSE, 1977 ; MASON, 1969 ; MITROFF et EMSHOFF, 1979 ; SCHWEIGER *et al.*, 1986 ; SCHWENK, 1982, 1984b, 1990 ; SCHWENK et COSIER, 1990). Le courant de la gestion paradoxale va également dans ce sens en montrant que le paradoxe peut conduire à reformuler un problème et ainsi à lui trouver des solutions inattendues (JOFFRE et KOENIG, 1992 ; QUINN et CAMERON, 1988).

Dans un registre psychologique, une des références majeures est la théorie de la pensée janusienne (ROTHENBERG, 1971). Celle-ci répond en partie aux critiques émises en l'encontre des recherches sur la vision stratégique. Elle considère, en effet, qu'il y a créativité dans la mesure où une opposition entre deux représentations favorise l'émergence d'une nouvelle idée.

Ce mode de pensée, découvert dans les années soixante-dix, est fondé sur l'étude de personnages créatifs dont les activités étaient liées à l'architecture, à l'art, à la littérature, à la musique ou aux sciences. Les recherches de Rothenberg montrent que la création d'une œuvre résulte en partie d'une opposition entre éléments antithétiques lesquels apparaissent et agissent en même temps<sup>8</sup>.

L'auteur cite de nombreux exemples de représentations contradictoires qui, en apparaissant simultanément, favorisent la conception d'une œuvre. Il définit ainsi la pensée janusienne comme « *la capacité qu'ont certains individus à concevoir et employer simultanément deux ou plusieurs idées, concepts ou images opposées ou contradictoires* » (ROTHENBERG, 1971, p. 195). Cette théorie ne rend pas compte des facteurs de contradiction. En d'autres termes, on ne sait pas pourquoi une contradiction se forme à un moment donné dans l'esprit du créateur. Elle montre simplement que, dans un processus créatif, plusieurs représentations contraires apparaissent en même temps. Pour l'auteur, cette simultanéité est un facteur de créativité au même titre que le conflit œdipien, le dépassement des limites de l'ego, la régression...

Rothenberg emploie le terme de « pensée janusienne » en référence au dieu romain Janus. En effet, celui-ci avait la particularité d'avoir deux faces ce qui lui permettait de

regarder dans deux directions en même temps. Cette aptitude faisait de lui le dieu des entrées et des sorties, le gardien de l'intérieur et de l'extérieur. Janus était aussi le représentant de la création, le promoteur de l'initiative. Par ailleurs, il présidait chaque séance du conseil des dieux.

Cette allégorie est intéressante car comme l'indique l'auteur, la pensée janusienne est un processus observable lors de la phase d'inspiration, c'est-à-dire au tout début du processus créatif. Si l'on ramène cela à la conception de projet, cela permet de poser –comme le détaille la section suivante- l'hypothèse d'un processus de type janusien lors de la naissance de l'idée de projet.

### **3. LA TENSION CREATRICE COMME MODELE D'EMERGENCE DE L'IDEE DE PROJET CHEZ LE DIRIGEANT DE PETITE ENTREPRISE : UNE REFLEXION A PARTIR DE CAS**

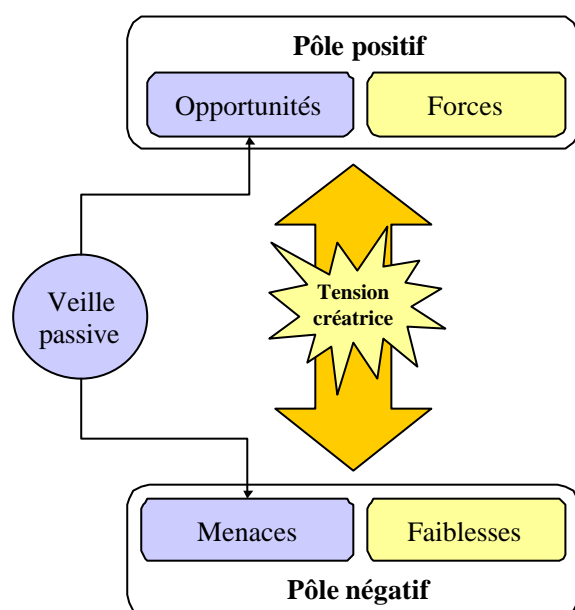
Afin de comprendre et de modéliser le processus d'émergence de l'idée de projet, nous avons mené une étude qualitative auprès d'une quinzaine d'entreprises de moins de cinquante salariés. Nous avons démarré par une étude exploratoire auprès de huit dirigeants, avec pour objectif de comprendre le pourquoi et le comment des projets initiés par ces derniers. Nous les avons laissés s'exprimer sur le ou les projets de leur choix, ce qui nous a conduit à étudier une des cas divers : projets immobiliers, industriels, de nouveaux produits, de création d'entreprise, etc. Cette première étape nous a amené à poser l'hypothèse d'une tension créatrice aux fondements même des projets. Celle-ci a été confortée au cours d'une seconde phase d'entretiens auprès de six entrepreneurs. En tout, 22 projets ont été étudiés dans 14 entreprises différentes. L'étude empirique et la littérature ont permis de construire un modèle d'émergence de l'idée de projet. Nous présentons celui-ci dans un premier temps avant d'illustrer l'ensemble par deux cas<sup>9</sup>.

#### **3.1. Le modèle issu de l'étude empirique**

Comme le montre le schéma 3, le modèle de tension proposé reprend des concepts bien connus en management stratégique : la notion de veille passive d'une part et le modèle de Harvard d'autre part. Ces notions nous sont parues particulièrement adaptées aux situations rencontrées. En effet, les projets sont souvent fondés sur une analyse lucide des forces et faiblesses de l'entreprise ou de la personne même du dirigeant. Par ailleurs, les réseaux

d'information permettent d'obtenir des informations sur le marché lesquelles sont traduites en contraintes pour l'entreprise ou bien en opportunités de développement. On arrive ainsi à un modèle à la fois basique et original. Basique car on retrouve quatre éléments fondateurs du management stratégique. Original car leur mise sous tension fournit l'illustration d'un processus complexe dont les ressorts cognitifs et affectifs sont difficiles à cerner.

**Schéma 3 – L'émergence de l'idée de projet : une mise en perspective du concept de tension créatrice**



Contrairement au modèle de Harvard qui distingue l'interne de l'externe, le modèle met sous tension un pôle positif constitué par les forces et les opportunités et un pôle négatif représenté par les faiblesses et les menaces. On retrouve ici tous les éléments constitutifs du fameux modèle d'analyse stratégique mais articulés différemment. En fait, la distinction entre l'interne et l'externe existe dans le nouveau modèle mais elle a très peu d'implications sur le processus de naissance des projets. Ces derniers découlent surtout d'une opposition entre les deux pôles.

Le projet ne résulte pas d'un processus déductif. Il ne s'agit pas de déduire une stratégie en fonction du positionnement de l'entreprise sur son marché. Les projets naissent davantage d'un conflit de représentations. De plus, les opportunités et les menaces sont perçues selon un processus de veille passive. Les informations qui permettent au projet de naître sont souvent

saisies de manière involontaire, en fonction de rencontres improvisées ou en dehors de la sphère professionnelle. Ces données sur l'environnement sont traitées comme des éléments négatifs ou positifs ; elles renforcent ainsi chacun des pôles.

## **3.2. Deux exemples d'émergence de l'idée de projet**

Nous avons choisi deux exemples pour illustrer l'étape d'émergence de l'idée de projet. Le premier est le cas d'une petite entreprise agroalimentaire qui après avoir envisagé l'indépendance a finalement opté pour une stratégie de sous-traitance, laquelle a engendré plusieurs projets de déménagement. Le second est un projet industriel conçu dans une petite entreprise de démolition automobile.

### **3.2.1. Premier cas : I.D.F**

#### ***3.2.1.1. Présentation de l'entreprise et de ses projets***

IDF est une petite entreprise du secteur agroalimentaire créée en 1995 et spécialisée dans la fabrication de desserts à base de fruits. Cette société employait quarante-huit personnes et réalisait 9 millions de francs de chiffre d'affaires en 1998. A sa création, elle disposait d'une certaine indépendance sur un plan productif et commercial. La firme a passé le cap de la sous-traitance après deux ans d'activité en raison de difficultés financières. Ces dernières ont été provoquées par la concurrence de grandes entreprises du secteur agroalimentaire et la pression de la grande distribution. Ce changement de cap a engendré de nombreux projets et notamment de délocalisation : deux déménagements ont été observés en cinq ans d'existence.

Jusqu'au changement de stratégie, le but du dirigeant était l'indépendance. Il s'agissait d'investir les rayons des supermarchés par des produits innovants. Toutefois, un paramètre devait être pris en compte : la concurrence des grands groupes agroalimentaires. Jouer la carte de l'innovation s'avérait pour le moins risqué alors que des concurrents comme Danone ou Nestlé proposent une large gamme de produits et disposent d'un pouvoir de négociation important avec la grande distribution. Notre protagoniste pensait se démarquer de ces groupes en proposant des produits dans lesquels le fruit tient une place plus importante que le lait.



Cette idée était apparemment insuffisante pour permettre la pérennisation de l'entreprise et le maintien de l'indépendance.

Après quatre années d'activité, le chef d'entreprise est arrivé à la conclusion que la liberté se paie. En effet, malgré tous les efforts consentis, la firme a connu d'importantes difficultés. En fait, elle n'a jamais réussi à s'imposer, restant engluée dans les dettes et n'obtenant que très peu de contrats auprès de la grande distribution. Après avoir innové dans de nouveaux produits, le chef d'entreprise a pris conscience qu'un rapprochement avec de gros partenaires industriels était incontournable : *« Les cinq premières années de vie de l'entreprise se sont traduites par des innovations à tout va. Il s'agissait de trouver le produit miracle. Celui-ci n'a peut-être pas été trouvé mais l'entreprise peut se prévaloir d'offrir à ses clients une gamme relativement large de desserts. L'entreprise entre maintenant dans une phase de croissance qui doit se traduire par de plus gros volumes, une maîtrise de la technologie, des processus et une démarche qualité. On est dans une phase moins amusante. Maintenant on arrête de développer. Nous étions un laboratoire, maintenant nous sommes un industriel. Il existe des dangers à développer sans cesse des produits. Maintenant, on a un portefeuille de produits et on a des clients. Il faut désormais gérer cela pour que ça marche bien et que l'on gagne de l'argent »*<sup>10</sup>. Plusieurs contrats de sous-traitance ont donc été conclus ce qui a entraîné plusieurs déménagements.

Le premier eut lieu en novembre 1998 à une trentaine de kilomètres du site de production initial. Ce projet a été rendu nécessaire par un contrat conclu avec un client après que l'entreprise eut opté pour sa stratégie de sous-traitance. Ce client n'aurait jamais accepté de travailler avec l'entreprise sur l'ancien site, la surface de travail ne permettant pas une production à grande échelle. Le nouveau site a été choisi parce que les collectivités locales proposaient un local immédiatement opérationnel et parce que la solution proposée, une location, n'engageait pas l'entreprise sur le long terme.

IDF n'est restée que douze mois sur le nouveau site. En effet, une nouvelle délocalisation fut entreprise en octobre 1999. Contrairement à la première, celle-ci avait la particularité d'amener l'entreprise à changer de région. La petite entreprise agroalimentaire pouvait difficilement agir autrement. L'ancien site s'avérait limité en superficie au regard des volumes exigés par les donneurs d'ordres. Avec les nouveaux locaux, IDF espérait multiplier par cinq ou six ses capacités de production.

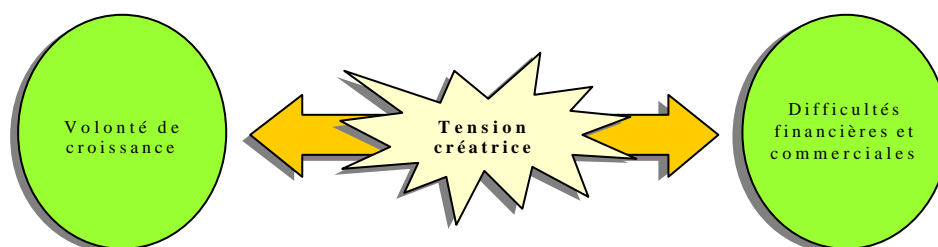
### 3.2.1.2. Analyse des projets

Les premières manifestations mentales des projets sont difficiles à situer sur une échelle de temps. Environ six mois avant le second déménagement, le lieu exact de l'implantation n'était pas connu. Pourtant un déménagement avait bien été envisagé. Le chef d'entreprise n'avait pas entrepris de recherche ciblée mais restait à l'écoute d'une opportunité qui lui permettrait d'investir dans un local plus grand.

On peut situer l'émergence de cette idée de projet au plus tard lorsque le premier changement a été concrétisé, c'est-à-dire en novembre 1998. A cette époque, le chef d'entreprise vient à peine de déménager mais sait qu'il va devoir renouveler un tel effort car les volumes vont être de plus en plus importants. Si l'on remonte un peu plus l'échelle de temps, on peut aller jusqu'à situer ces premières manifestations mentales au moment même où il opte pour une stratégie de sous-traitance. Cette stratégie impliquait nécessairement des changements de locaux. En effet, l'augmentation des volumes rendait l'espace de travail insuffisant. Le chef d'entreprise avait conscience de ces changements éventuels même s'il n'avait jamais envisagé une délocalisation.

On retrouve donc à l'origine du projet, une idée de déménagement issu de la stratégie de sous-traitance. Cette dernière résulte d'une tension entre une force, représentée par la volonté de croissance de l'entrepreneur et une faiblesse, renvoyant aux difficultés financières et commerciales (schéma 5).

**Schéma 5 - Le principe de tension créatrice appliqué au cas IDF**



Le second projet de déménagement n'a pas été conçu parce que le marché s'y prêtait à terme. Contrairement à d'autres cas, le dirigeant n'est pas dans une situation où il peut gagner

plus. Au contraire, le projet est conçu sous la contrainte : il doit permettre à l'entreprise de sortir du rouge et donc de survivre.

La tension entre la volonté de croissance et les difficultés financières et commerciales n'est pas la seule tension en œuvre dans ce cas. On peut considérer également que la richesse et la diversité des produits entrent en contradiction avec la pression des groupes agroalimentaires et de la grande distribution. Le dirigeant pense en effet qu'il dispose d'un bon portefeuille de produits mais que les avantages à en tirer sont contrariés par les pratiques de la concurrence. La conception des projets peut donc aussi être analysée comme le résultat d'une tension entre des forces et des menaces.

### **3.2.2. Second cas : MA**

#### **3.2.2.1. Présentation de l'entreprise**

MA est une petite unité de démolition automobile. Son activité consiste à récupérer, traiter et vendre des véhicules hors d'usage. Lors de son rachat par le dirigeant actuel en 1992, l'effectif ne dépassait pas deux personnes tandis que le chiffre d'affaires se limitait à un million de francs. Le projet industriel qui fait l'objet de notre attention a permis à l'entreprise de passer à une taille supérieure. Aujourd'hui, cette petite structure emploie douze personnes et réalise environ six millions de francs de chiffre d'affaires.

Ce projet dit d'industrialisation de la pièce de réemploi a été lancé en 1994 soit deux ans après la reprise de l'entreprise. Il avait pour but de professionnaliser l'offre de pièces détachées. Cela signifie offrir aux clients des produits de qualité mais aussi faire en sorte que les règles de citoyenneté écologique soient respectées et contribuent à donner une meilleure image de la profession de démolisseur.

Pour comprendre la tension qui a animé le dirigeant lors de la conception du projet, il faut revenir aux débuts de notre protagoniste à la tête de la casse automobile. La reprise de l'entreprise résulte en partie d'un concours de circonstances. Avant le rachat, le dirigeant travaillait dans le bureau d'étude d'un grand groupe automobile. La restructuration de cette grande entreprise a donné lieu à un classement des salariés dont il faisait partie. Le futur repreneur avait la possibilité de partir avec des indemnités et de racheter une entreprise. La proposition faite par le groupe automobile fut acceptée car il aspirait à une forme d'indépendance. Qui plus est, les relations de travail étaient devenues difficiles avec les

collègues et une certaine indifférence de la part de la hiérarchie avait eu raison de son opiniâtreté.

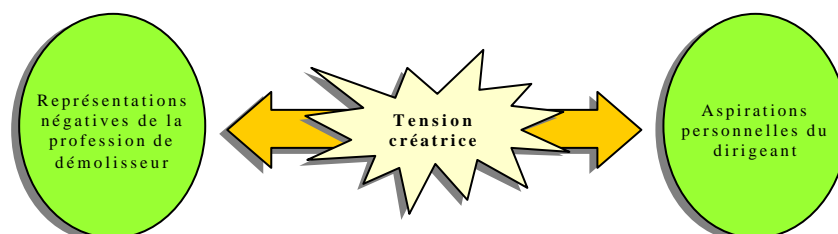
Le choix d'une unité de démolition automobile s'est fait par hasard. Notre protagoniste est un passionné de motos et souhaitait œuvrer dans ce domaine. Cependant, après une étude de marché, il s'avérait que les perspectives n'étaient pas favorables. Le rachat de MA a donc été accepté un peu à contre-cœur. Les récupérateurs d'automobiles sont réputés pour leur mauvaise foi et leur manque de citoyenneté écologique. Ces images péjoratives étaient connues du dirigeant et se mariaient mal avec son besoin de reconnaissance.

Le projet d'industrialisation de la pièce de réemploi a été conçu en grande partie pour répondre à ce besoin. Il visait à modifier l'image de l'entreprise et, plus généralement, celle des démolisseurs. Il s'agissait également de transformer une unité de démolition peu rentable en entreprise moderne et pérenne.

#### 3.2.2.2. Analyse du projet

Dans ce cas, la tension est particulièrement présente. En écoutant le dirigeant, on comprend que la période allant du licenciement économique à la décision de lancer le projet industriel a été particulièrement difficile. Devenir patron était l'occasion pour lui de retrouver une dignité perdue. Seulement, la reprise de l'entreprise ne lui a pas permis de retrouver cette fierté. Au contraire, les images négatives associées à la profession le dévalorisait un peu plus. C'est de cette confrontation entre ses aspirations personnelles et les représentations collectives autour de la profession de démolisseurs que naît le désir de transformer un métier dénigré en profession respectée et respectable (schéma 5).

**Schéma 4 – Le principe de tension créatrice appliqué au cas MA**



La tension créatrice s'opère ici entre les représentations négatives associées à la profession de démolisseur (considérées comme des menaces) et les aspirations du dirigeant (associées à une force dans la mesure où elles contribuent au progrès). Ces deux éléments sont en totale opposition. Compte tenu de l'état de délabrement de l'entreprise, le besoin de reconnaissance du repreneur n'est pas satisfait ; il est même renforcé. Toutefois, cette situation n'est pas destructrice. C'est de cette tension, en effet, que naît le projet industriel et, plus largement, sa vision d'une nouvelle profession.

### **3.3. Discussion et axes futurs de recherche**

L'observation des différents projets montre que ces derniers sont généralement conçus selon un processus de tension. Cependant, on ne saurait généraliser cette proposition. D'une part, le faible nombre de cas ne permet pas d'instituer la tension comme un mécanisme universel. D'autre part, certains projets étudiés ne relevaient pas de ce processus ou n'ont pas été appréhendés comme tel par l'observateur que nous sommes.

D'une manière générale, si on part du principe que tout projet naît d'un besoin alors on peut considérer que la tension créatrice est un des principes fondateurs du processus d'émergence de l'idée de projet. Les experts du comportement du consommateur ont montré qu'un besoin naît d'une certaine frustration. Or, la tension créatrice n'est-elle pas la modélisation d'une forme de frustration ?

Concernant le modèle proprement dit, on peut se demander si les quatre éléments constitutifs de la méthode de Harvard reflètent bien la perception des dirigeants ? Ne fallait-il pas dépasser ce cadre théorique que certains considèrent aujourd'hui comme désuet ? Il faut reconnaître que ce modèle reste très présent dans l'esprit des observateurs. On ne peut donc pas exclure son influence dans notre analyse. Mais l'intérêt de notre modèle n'est pas de remettre en question les quatre composantes de la méthode de Harvard. C'est plutôt leur articulation qui est sujette à débat. Alors que le modèle classique se fonde sur l'analyse et la déduction, notre schéma repose essentiellement sur le conflit de représentations.

Une des voies d'amélioration et d'approfondissement serait d'aboutir à une typologie des tensions. Le faible nombre de cas étudiés jusqu'à présent ne permet pas d'approfondir cette idée. Toutefois, notre portefeuille d'entreprises nous permet de faire quelques propositions allant dans ce sens (tableau 3).

**Tableau 3 - Une typologie des tensions observables dans les petites entreprises**

Type de tension	Types de projets associés	Observations
<u>Entre croissance anticipée du marché et volonté du chef d'entreprise de conserver une taille critique</u>	Divers : projets immobiliers, investissements machines, recrutement...	La tension amène l'entreprise à modérer le teneur du projet. Dans l'immobilier par exemple : choix de la location ou du crédit-bail plutôt que la construction.
<u>Entre orientations stratégiques souhaitées par les unités opérationnelles et celles imposées par la direction générale</u>	Divers. Un des cas rencontré concernait le lancement d'un nouveau produit	Tension courante lorsque l'entreprise ne dispose pas d'une autonomie de décision
<u>Entre perception d'un nouveau marché et recherche de stabilité en terme d'activités</u>	Projets relatifs à des stratégies de diversification et de recentrage	Ce cas peut être rencontré également dans le cas de jeunes entreprises ayant du mal à se positionner sur leurs marchés
<u>Entre volonté de s'affirmer et images de soi renvoyées par l'environnement</u>	Divers. Dans le cas MA, il s'agissait d'un projet industriel	Tension montrant à quel point la psychologie du dirigeant influence la conception des projets
<u>Recherche d'indépendance et pesanteur hiérarchique</u>	Projets de création d'entreprise	Autre illustration de l'importance de la psychologie : recherche d'indépendance et rapport à la hiérarchie

Certaines tensions proposées sont bien connues des experts de la petite entreprise. La tension entre la croissance anticipée du marché et la volonté de conserver une taille critique, par exemple, est courante dans les entreprises atteignant le seuil critique de 12 salariés et ayant des opportunités de croissance. La deuxième forme de tension est classique également lorsque l'entreprise est affiliée à un groupe, tout comme la troisième, que l'on retrouve chez de jeunes entreprises à la recherche d'un positionnement sur leurs marchés. Quant aux deux derniers types de tensions, ils peuvent apparaître basiques mais ils montrent tout le poids de la psychologie du dirigeant dans la conception du projet.

D'une manière générale, nous nous sommes attachés à décrire un processus dont le seul acteur est le dirigeant lui-même. Cependant, comme nous l'avons indiqué au début du papier, d'autres personnages peuvent intervenir dans le processus de tension. C'est le cas notamment lorsque l'entreprise est dirigée par une équipe de direction ou tout simplement par un binôme. Il serait intéressant dans ce dernier cas de mesurer la contribution de chaque dirigeant et de déterminer les rapports de cause à effet entre le niveau de tension et la qualité du projet. Cela permettrait ainsi de tester certaines hypothèses issues des travaux sur le conflit cognitif.

## Conclusion

La tension créatrice illustre bien le processus donnant naissance aux projets. Bien souvent, ce n'est pas une accumulation d'informations convergentes qui crée le changement mais bien la divergence. Ces représentations peuvent toucher à l'entreprise et à son environnement, renvoyer au présent et au futur, correspondre à ce que souhaite le dirigeant ou être simplement une image d'un futur possible ou probable. En fait, les tensions qui se manifestent dans l'esprit du concepteur de projet sont très différentes les unes des autres. Cette diversité dépend à la fois des projets eux-mêmes, de la personnalité du dirigeant, des situations rencontrées par ce dernier, etc.

Si nos résultats se rapprochent de travaux récents, en revanche, ils vont à l'encontre d'autres recherches menées plus tôt. Notre position est très différente de celle des défenseurs de la vision stratégique par exemple. Ces derniers ont tendance à considérer la tension créatrice comme un processus visant la convergence des forces vives de l'entreprise vers le but déterminé par le leader. Nous estimons, au contraire, que la véritable tension créatrice se produit lorsque des représentations s'opposent, cette opposition faisant naître une nouvelle idée de projet.

Ces deux points de vue ne sont pas opposés. Un projet peut découler d'une tension créatrice, la vision étant ensuite construite à partir de celui-ci. De même, un dirigeant peut très bien construire une vision sans que cela inhibe la conception de nouveaux projets. Ce que nous avons voulu montrer ici est moins lié au fond qu'à la forme. On constate simplement que le concept de tension créatrice -pourtant bien adapté à la problématique de la conception de projets- a finalement été employé dans un registre qui ne lui convient guère.

Au delà de la forme, on peut s'interroger sur la pertinence de notre modèle de tension à une époque où les stratégies démesurées montrent leurs limites. Finalement, ne doit-on pas passer d'un modèle de convergence, associé au leadership et à la vision unique d'un seul homme à un schéma fondé sur la divergence, terme associé à la notion de groupe et au débat d'idées ?<sup>11</sup> Les recherches sur le conflit ont montré que les projets sont plus robustes lorsqu'ils sont confrontés à leurs contraires ou lorsqu'ils sont simplement soumis à la critique. Bien que ce courant de recherche ait connu un faible écho, on peut légitimement s'interroger sur sa place accordée aux méthodes de conflit cognitif en lieu et place des discours vantant les stratégies intentionnelles. Cela aurait peut-être le mérite de renouveler le diagnostic stratégique qui a parfois laissé place aux discours incantatoires.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- A.F.I.T.E.P.**, *Le management de projet, principes et pratique*, deuxième édition, AFNOR, Paris, 2000.
- AMABILE Th.**, « Motiver la créativité dans les organisations : faites ce que vous aimez et aimez ce que vous faites », In *Créativité organisationnelle*, coordonné par I. Getz, Paris, Vuibert, 2002, p. 11-31.
- AUREGAN P. et P. JOFFRE**, « Le projet au cœur de la stratégie », *L'Expansion Management Review*, n°104 mars 2002, p. 88-97.
- AVOINE B. E.**, *Le management de projet orienté client*, Paris, Editions d'Organisation, 2002.
- BOUTINET J. P.**, *Anthropologie du projet*, Paris, PUF, Psychologie d'aujourd'hui, 7<sup>ième</sup> édition, 2003.
- BOUTINET J. P.**, *Psychologie des conduites à projet*, 3<sup>ième</sup> édition corrigée, PUF, Que-sais-je ?, Paris, 1999.
- BOYER L. et N. EQUILBEY**, *Organisation*, Paris, les éditions d'Organisation, 2003.
- BIRD B.**, « Implementing entrepreneurial ideas : the case of intention », *Academy of Management Journal*, vol. 13, n°3, 1988, p. 442-453.
- BIRD B.**, « The operation of intentions in time : the emergence of the new venture », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 1992, p. 11-20.
- BUTTRICK R.**, *Gestion de projet en action*, Paris, Les Echos Editions, 2000.
- CALORI R.**, « Organizational development and the ontology of creative dialectical evolution », *Organization*, vol. 9, n°1, 2002, p. 127-150.
- CHVIDCHENKO I. et J. CHEVALIER**, *Conduite et gestion de projets*, Toulouse, Cépaduès Editions, 1994.
- COSIER R. A. et G. L. ROSE**, « Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 19, n° 2, 1977, p. 378-391.
- DECLERCK R. P., EYMERY P., et M. A. CRENER**, *Le management stratégique des projets*, Paris, Editions Hommes et Techniques, 1980.
- EISENHARDT K.**, « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 4, n°4, 1989, p. 21-32.
- FILION L. J.**, *Visions et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Editions de l'Entrepreneur, 1991.
- HAMEL G. et C. K. PRAHALAD**, *La conquête du futur*, Paris, InterEditions, 1995.
- HAREL-GIASSON F.**, « Faut-il vraiment avoir de la vision ? », *Gestion*, vol. 20, n°3, septembre 1995, p. 60.63.
- KAPLAN R. et D. NORTON**, *Le tableau de bord prospectif*, 2<sup>ième</sup> éd°, Paris, les éditions d'Organisation, 2003.
- JOFFRE P. et G. KOENIG**, *Gestion stratégique*, Editions EMS, 1992.
- JOLIVET F.**, *Manager l'entreprise par projets*, Caen, Editions EMS, 2003.
- JULIEN P. A. et M. MARCHESNAY**, *La petite entreprise*, Paris, Vuibert, Gestion, 1989.
- JULIEN P. A. et M. MARCHESNAY**, *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica Poche, 1996.
- MASON R. O.**, « A dialectical approach to strategic planning », *Management Science*, vol. 15, n° 8, avril, 1969, p. 403-414.
- MARCHESNAY M.**, *Management stratégique*, Eyrolles, 1993.
- MIDLER Ch.**, *L'auto qui n'existait pas*, Paris, Dunod, Coll. Stratégies et management, 1998.
- MILON A.**, *Gestion de projet multimédia*, Paris, L'Harmattan, 2001.
- MINTZBERG H.**, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod, 1994.
- MITROFF I. I. et J. R. EMSHOFF**, « On strategic assumption-making : a dialectical approach to policy and planning », *Academy of Management Review*, vol. 4, 1979, p. 1-12.
- NKONGOLO-BAKENDA J-M., G. D'AMBOISE et B. GARNIER**, « L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise », *Revue Internationale PME*, vol. 7, n° 1, 1994, p. 35-61.
- O'SHAUGNESSY W.**, *La faisabilité de projet*, Les éditions SMG, Trois-Rivières, Québec, Canada, 1992.
- QUIN R.E. et K. S. CAMERON**, *Paradox and transformation*, Ballinger, 1988.
- ROTHENBERG A.**, « The process of Janusian Thinking in Creativity », *Arch. Gen. Psychiat*, vol. 24, march, 1971.
- SCHWEIGER D. M., SANDBERG W. R. et J. W. RAGAN**, « Group approaches for improving strategic decision making : a comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocate and consensus », *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 1, 1986, p. 51-71.
- SCHWENK C. R. et R. A. COSIER**, « Effects of the expert, devil's advocate, and dialectical inquiry methods on prediction performance », *Organizational behavior and human performance*, vol. 26, 1980, p. 409-424.
- SCHWENK C. R.**, « Cognitive simplification processes in strategic decision-making », *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984a, p. 111-128.
- SCHWENK C. R.**, « Devil's advocacy in managerial decision-making », *Journal of Management Studies*, vol. 21, n°2, 1984b, p. 153-168.



**SCHWENK C. R.**, « Effects of inquiry methods and ambiguity tolerance on prediction performance », *Decision Sciences*, vol. 13, 1982, p. 207-221.

**SCHWENK C. R.**, « Conflict in organizational decision making : an exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations », *Management Science*, vol. 36, n° 4, avril, 1990, p. 436-448.

**SENGE P.**, *La cinquième discipline*, Paris, FIRST, 1991.

**SENGE P.**, « Fabriquer notre avenir dans un monde global », *L'Expansion Management Review*, mars 2004, p. 35-42.

**SMIDA A. et R. CONDOR**, « Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises », *Gestion*, vol. 26, n° 4, janvier 2002, p. 12-22.

**THORNBERRY N.**, « L'art d'être visionnaire », *L'Expansion Management Review*, juin 1997, p. 16-22.

## NOTES

---

<sup>1</sup> En se demandant pourquoi est lancée la phase d'exploration, on peut comprendre qu'une idée de projet ait germé mais ce niveau zéro n'apparaît pas comme une étape à part entière dans le cycle de vie du projet.

<sup>2</sup> La notion d'émergence d'idée de projet a d'ailleurs eu un grand écho à la suite de la publication de l'ouvrage de DECLERCK *et al.* (1980). Plus généralement, on constate un rapprochement entre la gestion de projets et le management stratégique. La gestion de portefeuille de projets ou arbitrage de projets en est un bon exemple.

<sup>3</sup> Les auteurs se réfèrent ici aux propos du professeur de Vries.

<sup>4</sup> Le modèle de conception de projet de Boutinet peut être considéré comme artificiel dans la mesure où il est présenté comme le modèle à suivre par un individu placé dans une situation de « hors-projet ». Alors que nous plaçons dans une logique d'observation, Boutinet lui se place davantage dans une perspective de préconisation. Toutefois, comme il l'indique, ses préconisations sont basées sur des observations minutieuses et approfondies de multiples sujets à projets et donc d'individus représentant la norme. On peut donc considérer son modèle comme scientifiquement fondé.

<sup>5</sup> Le cas ESP est particulier à ce niveau car les deux associés se plaçaient sur un même pied d'égalité. Cette situation est particulière alors que dans les autres cas, lorsque l'entreprise était dirigée par un binôme, l'un des protagonistes avait souvent plus de poids que l'autre.

<sup>6</sup> Il est intéressant de noter que le projet de cette entreprise s'inscrivait dans le cadre d'une vision stratégique ambitieuse visant à faire passer l'entreprise du quasi-anonymat à une place de leader sur le marché mondial. Nous introduisons ici l'idée développée plus loin que les projets basés sur le « fit » sont à double tranchant et qu'en période de tension sur le marché, les risques d'échec du projet et donc de l'entreprise sont particulièrement importants.

<sup>7</sup> Les définitions du Petit Robert vont d'ailleurs dans ce sens : « Force qui agit de manière à écarter, à séparer les parties constitutives d'un corps » ; « Etat de ce qui menace de rompre » ; « Etat psychique où le besoin d'une détente se fait sentir ».

<sup>8</sup> L'auteur relate notamment le cas d'un poète qui eut l'idée de vers en marchant sur la plage. Celui-ci prit des pierres dans ses mains et se rendit compte qu'elles étaient lourdes et qu'elles pouvaient être employées comme une arme. Dans le même temps, il ressentait la douceur de la peau humaine. Le poète expliqua que c'est au moment précis où il eut ces deux sensations, qu'il eut l'idée d'écrire un poème sur le sexe et la violence dans le monde.

<sup>9</sup> Nous avons choisi de présenter notre travail de recherche dans une perspective d'illustration. Cette présentation ne reflète bien évidemment pas la méthodologie mise en place, laquelle est fondée sur un processus de construction de théorie (EISENHARDT, 1988). Nous aurions pu suivre ce design de recherche dans les paragraphes qui suivent mais cela aurait alourdi considérablement notre propos ou aurait généré une restitution partielle et incorrecte de l'étude empirique.

<sup>10</sup> Source : entretiens avec le dirigeant.

<sup>11</sup> Ce qui rejoint les critiques (sémantiques et de fond) émises par F. HAREL-GIASSON (1995) au sujet de la vision stratégique. Plus généralement, se pose ici la question de la performance de l'entreprise en fonction de l'adoption ou non d'une vision partagée (NKONGOLO-BAKENDA *et al.*, 1994).