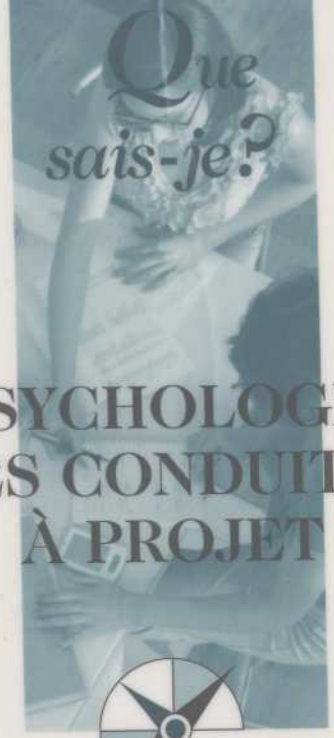


Que sais-je ?

PSYCHOLOGIE DES CONDUITES À PROJET

Jean-Pierre Boutinet

B.U. PARIS VIII-SAINT-DENIS
D 025 393446 3

puf

QUE SAIS-JE ?

159.9
BOU

UNIVERSITÉ DE PARIS VIII
BIBLIOTHÈQUE
VINCENNES

Psychologie des conduites à projet

JEAN-PIERRE BOUTINET
Professeur à l'UCO, Angers
Institut de psychologie et de sciences sociales appliquées
Directeur de l'Institut de recherche fondamentale
et appliquée d'Angers (IRFA)
Professeur associé
aux Universités de Sherbrooke (Canada) et de Genève (Suisse)
et chercheur associé à l'Université de Paris X

Quatrième édition mise à jour

15e mille

C-393446-SRDJ-LIP

DU MÊME AUTEUR

Anthropologie du projet, Paris, PUF, 1990 (1re éd.), 2003 (7e éd.)
Psychologie de la vie adulte, Paris, PUF, 1993, coll. « Que sais-je ? », 2003 (3e éd.).
L'immaturité de la vie adulte, Paris, PUF, 1998, 1999 (2e éd.).

En collaboration avec P. Cousin et M. Morfin :

Aspirations religieuses des jeunes lycéens, Paris, L'Harmattan, 1985.

Sous la direction de :

Du discours à l'action, les sciences sociales s'interrogent sur elles-mêmes, Paris, L'Harmattan, 1985.

Collectif :

Le projet, un défi nécessaire face à une société sans projet, Paris, L'Harmattan, 1992.
Vers une société des agendas, une mutation de temporalités, Paris, PUF (sous presse).

ISBN 2 13 054317 0

Dépôt légal — 1re édition : 1993
4e édition mise à jour : 2004, avril

© Presses Universitaires de France, 1993
6, avenue Reille, 75014 Paris

Introduction

DESSINE-MOI UN PROJET

Dans notre vie quotidienne nous sommes continuellement interpellés dans nos intentions et pressés par notre environnement social d'avoir à les expliciter et à les justifier. Mais nous nous laissons surprendre dans la spontanéité et la naïveté de notre existence, à l'instar de l'hôte à qui le Petit Prince dans son désert demandait : « S'il vous plaît, dessine-moi un mouton. » Cet hôte a beau répondre qu'il ne sait pas dessiner, le Petit Prince persiste : « Ça ne fait rien, dessine-moi un mouton. » L'hôte s'essaie alors à faire l'un des seuls dessins dont il est capable, un boa, lequel rappelle son premier dessin d'enfant[1] !

I. – Entre mouton et boa

L'ère du temps est là. Dans des contextes culturels autres nous pouvions nous contenter pour agir de l'opacité de nos désirs ; ces derniers dans la brume qu'ils dégageaient suffisaient à nous orienter ; nous n'avions pas à répondre alors à l'injonction de devoir dessiner un mouton ; certes, parfois il nous arrivait de saisir nos désirs à travers l'esquisse spontanée de quelque dessin plus précis ; mais la plupart du temps ces désirs n'en restaient bien souvent qu'à l'état insolite de desseins.

De tels désirs flous et inconstants continuent de nous accaparer, mais ils deviennent insuffisants pour évoluer

1. Cf. *Le Petit Prince* de A. de Saint-Exupéry, 1943, I et II.

dans une société technicienne qui a fait du *design* son emblème privilégié. Cette société pose en permanence cette exigence de principe d'avoir à témoigner dans nos entreprises d'un niveau affirmé de conscientisation ; ainsi à travers la demande d'aide exceptionnelle déposée sur le bureau d'une administration, à travers la mutation professionnelle sollicitée auprès d'un employeur, à travers la responsabilité convoitée soumise à l'assentiment d'un collège d'électeurs, revient sans cesse le même refrain, anodin pour certains, plaisant pour quelques autres, handicapant pour bon nombre : « S'il vous plaît, dessine-moi *un* projet. » Alors, contraints d'esquisser plus ou moins maladroitement un mouton, nous griffonnons quelque chose qui ressemble à un boa. Le cas échéant perdant patience et faute de pouvoir profiler le mouton, nous traçons en dernière tentative à l'instar de l'hôte du Petit Prince le contour d'une caisse en indiquant que ce mouton se trouve à l'intérieur : mouton caché, projet dissimulé...

II. – La conduite, un terme devenu désuet à réhabiliter

Dessiner une quelconque figure apte à matérialiser mes intentions, c'est toujours projeter, jeter devant moi. Or cette forme de projet quémandée dans la mise en demeure « Dessine-moi *un* projet », munie de l'article indéfini associé au terme « projet », renvoie-t-elle finalement à mon propre projet ? Se laisse-t-elle réduire au contraire à la sollicitation de l'interlocuteur qui me presse de lui remettre un passeport pour circuler dans le nouvel espace social de notre culture postmoderne ? Toujours est-il que ce dessin nous ramène de façon équivoque à un double comportement intentionnel, le comportement de celui qui sollicite le dessin, le comportement de celui qui le réalise. Mais parler de comportement intentionnel pour qui se trouve aux prises avec le dessin, c'est réhabiliter un vieux terme à perspective finalisante trop vite tombé en désuétude, la conduite ;

c'est sur celle-ci qu'au début du siècle écoulé P. Janet avait pourtant bâti sa psychologie alors que dans le même temps H. Piéron lui avait préféré le déterminatif voué à une plus grande postérité de comportement.

Ainsi, l'époque mécanistique que nous avons traversée durant près d'un siècle a encouragé les psychologues à privilégier le concept fonctionnaliste de comportement par rapport à une approche plus dynamique par les conduites. Or le projet que je suis appelé aujourd'hui à dessiner concerne un comportement bien particulier que nous pourrions définir comme étant un comportement orienté intentionnellement vers un but, soit, dit en d'autres termes et plus simplement, une conduite.

À travers cette vogue des comportements intentionnels tels qu'ils s'expriment au sein des projets se trouve donc *de facto* réhabilitée la référence au terme de « conduite » ; une telle réhabilitation permet une rupture plus affirmée entre la psychologie naturelle fonctionnelle, animale ou humaine, liée au comportement et la psychologie intentionnelle typiquement humaine ; cette dernière entend au-delà des comportements dont elle reste en partie tributaire travailler sur les conduites, toutes ces réalisations orientées par les soins de l'acteur concerné. C'est d'ailleurs pour marquer le caractère orienté du projet que nous préférons recourir ici à l'expression « conduite à projet » plutôt que « conduite de projet ».

III. – Le dessin dans sa double signification

Face à la généralisation actuelle des conduites à projets se pose à nous la question d'en comprendre la signification et la portée ; le projet caractérise cette conduite éminemment personnelle par laquelle je concrétise ma pensée, mes intentions à travers un dessin approprié ; c'est en même temps cette conduite éminemment relationnelle qui me fait communiquer à autrui mes intentions pour le laisser juge de leur contenu. Tout projet à l'instar de n'importe quel dessin accomplit donc deux fonctions : il matérialise la pensée, ce qui donne

l'occasion à l'auteur de mieux savoir ce qu'il veut ; il communique la pensée, ce qui permet à autrui de ne pas rester indifférent face à l'intention qui lui est présentée.

Mais, à propos d'une telle conduite intentionnelle, ces dessins qui me sont commandés ont-ils la même portée que ceux que je peux faire spontanément dans l'inspiration de ma créativité ?

Chapitre I

HISTORIQUE D'UNE PRÉOCCUPATION

Les nombreuses acceptions du projet que nous observons dans la grande variété des dess(e)ins pourraient finalement se laisser réduire à un seul terme, celui banal mais lancinant de *préoccupation*[1] : préoccupation par laquelle l'acteur s'interroge sur ses conditions d'existence et cherche à mieux maîtriser pour lui le temps à venir comme à mieux aménager son espace de vie. Cette préoccupation a trait à l'effort perpétuellement recommencé par les individus et les institutions pour échapper à la fatalité en conférant un sens à leurs entreprises.

I. – Le volontarisme du projet

L'attention portée au projet est devenue ces derniers siècles de plus en plus prégnante, exprimant en cela une sorte de volontarisme soucieux de tout maîtriser, de tout orienter ou réorienter. De ce point de vue les deux siècles qui viennent de s'écouler sont marqués dans l'évolution des idées par la coexistence de deux philosophies parallèles qui se rejoignent rarement et qui vont engendrer deux psychologies bien contrastées :

– *Une philosophie de la connaissance ;* cette dernière trouve l'une de ses origines modernes chez Des-

1. Ce terme de *préoccupation* peut renvoyer au terme allemand de *Sorge* (souvent traduit en français par *souci*), terme à l'aide duquel M. Heidegger entrevoit la condition essentielle pour que l'être demeure en permanence en projet et ne tombe pas dans la facticité. Cf. son travail *L'être et le temps,* 1927, Paris, Gallimard ; 1964, trad.

cartes et se structure, mais profondément réaménagée, avec Kant ; elle va en partie se métamorphoser ces dernières décennies en psychologie cognitive avec les travaux d'épistémologie génétique de J. Piaget, les apports de la théorie de l'information, le développement enfin des sciences cognitives sous l'impulsion tant des neurosciences que de la modélisation des systèmes artificiels.

– *Une philosophie de la volonté et de l'action ;* nous pourrions identifier les sources de celle-ci chez un contemporain de Descartes, Hobbes, avec sa théorie du pouvoir. Cette philosophie passe assurément par Kant qui accorde toutefois moins de place à sa philosophie pratique qu'à sa philosophie de la connaissance. Elle va prendre le devant de la scène avec l'idéalisme allemand, à travers principalement J.-G. Fichte, F.-W. Schelling et dans une moindre mesure Hegel, puis K. Marx. On la trouve très présente chez Schopenhauer à travers son ouvrage principal qui inverse les propositions kantiennes du siècle précédent en traitant du monde d'abord comme volonté, puis comme représentation. Cette philosophie de la volonté va revêtir une nouvelle expression chez F. Nietzsche et devenir pour une part d'elle-même une psychologie de l'intention et de la motivation grâce aux apports de la phénoménologie, pour une autre part d'elle-même une sociologie de l'action aux expressions très composites.

Les références qui constituent une psychosociologie du projet tout en empruntant à la psychologie de la connaissance à travers la psychologie cognitive sont d'abord ancrées dans une psychosociologie de la volonté aujourd'hui omniprésente avec l'utilisation des termes désormais consacrés d'*agent* et d'*acteur*. Si d'ailleurs actuellement les individus se font marginaliser ou exclure, ce n'est pas d'abord par une carence de leurs représentations, c'est bien plutôt par une incapacité à se situer momentanément comme acteurs, soit pour des raisons tenant à leur trajet, soit pour des motifs situationnels défavorables.

La figure du projet peut donc être associée au volontarisme ambiant ; il faut néanmoins la considérer comme d'apparition récente. En effet, ni les Grecs ni les Latins n'avaient dans leur langue de terme équivalent pour désigner la façon par laquelle un acteur individuel ou collectif cherchait à se définir pour lui un futur désiré à faire advenir. Certes les conduites d'anticipation ont de tout temps existé. Elles témoignent de cette distanciation dont se sent capable un individu ou un groupe qui se refuse de vivre au jour le jour ou de se laisser subjuguer par les stimulations momentanées, face à un présent accaparant. De ce point de vue, le projet en tant que figure de l'anticipation est une caractéristique spécifiquement humaine, car l'animal se montre incapable d'anticiper, au moins à moyen et à long terme.

Malgré tout, le projet n'est pas n'importe quelle forme d'anticipation. Il en constitue au contraire une forme typique de la culture moderne en associant deux moments de l'activité de création : le moment de la conception, le moment de la réalisation.

II. – L'avènement du projet architectural au Quattrocento

Pendant longtemps au sein de la création artisanale les deux temps de l'élaboration et de la réalisation ont été confondus, laissant la place à une large improvisation, à une sorte de bricolage fait d'essais et d'erreurs. C'est dans le cadre du travail artistique, spécialement architectural, qu'à la fin du Moyen Âge on va prendre conscience que ce bricolage devient dans l'acte de création de plus en plus inopérant face à la montée de la complexité : complexité liée à la diversification des matériaux utilisés, liée aussi au nombre croissant de corporations professionnelles de plus en plus spécialisées, aux modes nouveaux de construction. L'improvisation doit désormais faire place à une préparation méthodique concrétisée dans un travail de conception.

À l'aube de la Renaissance, dans la Florence des années 1420, la méthodologie du projet va donc faire son apparition pour signifier la nécessité de procéder dans la création architecturale par anticipation méthodique à travers un schéma directeur, ce dernier étant seul capable d'engendrer une réalisation technique élaborée. On voit donc à cette période des prémisses de la Renaissance la première association entre modernité, technicité et projet.

Le projet architectural depuis son avènement avec F. Brunelleschi au Quattrocento se caractérise, et c'est là sa particularité, à travers son souci à la fois de distinguer et d'unifier un temps de conception et un temps de réalisation dans l'acte de construire. D'une certaine façon cet avènement du projet architectural en Italie va se confondre avec l'histoire du concept de *disegno* que les Italiens vont subdiviser en *disegno interno* et *disegno externo,* ce que trois siècles plus tard le français va rendre en usant de la même étymologie par deux concepts distincts mais étroitement associés au sein du projet : le *dessein* qui est à situer du côté de l'élaboration, de la conception, et le *dessin* à inscrire dans le registre de la concrétisation, de la réalisation ; l'anglais en recourant toujours à la même étymologie restera plus synthétique, voire plus syncrétique avec son concept de *design.*

Délaissant le caractère improvisé des chantiers médiévaux, Brunelleschi esquisse donc une méthodologie du *disegno,* c'est-à-dire une méthodologie de l'anticipation de l'œuvre à réaliser : il s'agissait alors, grâce aux lois de la perspective qu'il venait de mettre au point, de pouvoir représenter par le dessin la construction projetée ; ce dessin guidera ensuite la réalisation. Une telle méthodologie de l'anticipation, qui associe continuellement de façon dialectique conception et réalisation, dessein et dessin, est au service d'un idéal, d'une ambition : jeter dans l'espace des formes architecturales qui puissent rappeler l'architecture antique, dont Florence se veut la nouvelle incarnation.

III. – Projet et progrès au siècle des Lumières

Par quels caprices culturels et sémantiques le projet va-t-il se métamorphoser près de trois siècles plus tard pour valoriser dès la fin du XVIIe siècle non plus la gestion des changements techniques mais celle des changements sociaux ? Certes entre architecture et société la parenté est étroite ; entre ces deux registres se dessine une sorte de causalité circulaire ; l'anglais langagier va ainsi délaisser momentanément son *design* pour emprunter au vieux français le terme de *project.* Il utilisera ce terme pour décrire les réformes sociales et économiques à mettre en place afin que la société anglaise à l'aube de l'*Enlightenment* sorte de son obscurantisme. Le projet devient alors synonyme de progrès, notamment dans ce premier projet de société que constitue le travail de l'écrivain D. Defoe avec son fameux *An Essay upon Projects*[1] publié en 1697.

Tout le XVIIIe siècle va bruisser de projets sociaux : la raison conquérante des Lumières cherche à exercer sa toute nouvelle liberté et le pouvoir qui lui est lié, en esquissant les projets d'une nouvelle société réconciliée avec elle-même ; il s'agit d'humaniser cette société bousculée par le progrès de la science ou mieux d'orienter ce progrès pour maîtriser le devenir incertain ; le siècle des Lumières sera donc une période privilégiée pour l'éclosion de nombreuses ambitions projectives : ce sont d'abord les différents projets de paix perpétuelle de l'abbé de Saint-Pierre, suite au traité d'Utrecht qui met fin en 1713 à une guerre absurde et meurtrière à l'échelon de l'Europe, la guerre de Succession d'Espagne ; ce sont les projets éducatifs et politiques rédigés par J.-J. Rousseau ; c'est à la fin de ce XVIIIe siècle l'une des dernières œuvres écrites par E. Kant lui-même

1. Defoe caractérise l'ère nouvelle qu'il pressent venir en utilisant l'expression *the projecting age.*

et qui se veut une rédaction renouvelée du projet de paix[1].

Le XVIIIe siècle dans ses écrits philosophiques et scientifiques assimile les concepts de projet et de progrès ; le projet mis en valeur constitue donc le point central d'une doctrine du progrès apte à asseoir la conception nouvelle du devenir des sociétés humaines ; il exprime le volontarisme rationnel des réformateurs sociaux qui veulent incarner le triple visage du savant, du prophète et du militant.

Fichte, un disciple de E. Kant, va reprendre de son maître sa problématique de philosophie pratique pour la mener plus loin ; et notamment dans le cadre de ce courant de pensée que l'on dénomme l'idéalisme allemand, il s'intéressera au projet non plus dans sa dimension collective, sociétale, mais dans une perspective d'abord individuelle. J. G. Fichte va appréhender dans ses premières œuvres des années 1795-1800 à travers le projet *(Projekt)* cette propriété du Moi d'être effort infini pour se réaliser lui-même, tension vers, aspiration. On sait combien Fichte, en précurseur, va marquer la phénoménologie et l'existentialisme à venir.

IV. – Le projet dans la mouvance phénoménologique comme relation intentionnelle

Les travaux de Fichte préfigurent donc une nouvelle problématique autour du projet à travers la relation Moi - Non-Moi. C'est sous l'égide du philosophe-psychologue F. Brentano que s'effectue dans la mouvance du XIXe siècle finissant une réinterprétation de saint Thomas d'Aquin et de son concept d'intentionnalité ; partant de là les phénoménologues à la suite de E. Husserl vont tenter d'élaborer une philosophie existentielle ; ils privilégieront ainsi cette attitude descriptive qui leur

1. Cf. E. Kant, *Pour la paix perpétuelle, projet philosophique,* 1795, trad. Pour désigner ici le projet, Kant recourt au terme allemand *Entwurf.*

fait entrevoir ce qui pour eux est essentiel dans la façon par laquelle l'homme vit sa situation dans le monde ; cette caractéristique essentielle se définit justement à travers l'intentionnalité, la visée vers, la mise en relation, ensemble de propriétés que M. Heidegger regroupera sous le concept d'*Entwurf* ; en paraphrasant Heidegger nous dirons que ce qui définit l'homme c'est ce qu'il est capable de jeter au-devant de lui, en l'extirpant de lui-même[1]. La contribution phénoménologique sera essentielle pour l'élaboration d'une psychologie du projet ; cette dernière va être formalisée ultérieurement par les courants de psychologie humaniste nord-américains avec notamment H. Bonner, qui parle de personnalité proactive, ou les mêmes courants développés en Europe avec les travaux de J. Nuttin, qui fait du projet l'une des composantes essentielles de la motivation.

V. – Le projet pragmatique et la conduite de la pensée efficace

Le pragmatisme avec J. Dewey mais aussi à travers sa version psychologique édulcorée, le béhaviorisme dans les années 1920, considère le monde comme le produit d'une évolution à laquelle il s'agit de s'adapter, le cas échéant le lieu de l'indéterminé offrant la liberté de concevoir des projets. Ceux-ci sont au service de la pensée efficace telle qu'elle peut s'exprimer par le langage ; ils vont la guider en se souciant constamment d'expliciter le but à atteindre. Le pragmatisme, en revenant à l'expérience, à l'esprit de laboratoire, essaie de mettre continuellement en relation la connaissance et la fin qu'elle poursuit, c'est-à-dire ce à partir de quoi un homme est prêt à agir ; l'idée dans cette perspective est

1. La langue allemande a pour le moins deux termes correspondant à notre français projet : *Entwurf* et *Projekt. Entwurf* utilisé par Heidegger fait appel à la notion d'effort, d'extraction, pour jeter devant ; il se différencie de son synonyme *Projekt* utilisé par S. Freud qui exprime la facilité par laquelle l'individu rejoint des éléments extérieurs à lui-même, avec lesquels il a trop vite tendance à entrer en connivence par la projection, voire en collusion par l'identification.

conçue comme plan d'action qu'il s'agit de mettre en œuvre ; c'est dans cette perspective qu'il faut situer la mise à l'épreuve de l'idée, telle que l'entrevoit Ch. Peirce[1], le précurseur du pragmatisme, qui fait un retour à l'anthropologie pratique de Kant ; cette mise à l'épreuve sera le fait de l'action qui n'est que la vérification d'une idée par ses conséquences ou, mieux, la réalisation de cette idée à travers une méthodologie opératoire.

Le pragmatisme en tant que théorie de la méthode nous permet d'effectuer une relecture du concept d'action pour une compréhension plus appropriée du projet ; en effet, ce courant de pensée voit se cristalliser autour de lui plusieurs préoccupations :

- une préoccupation épistémologique centrée sur l'explicitation des mécanismes de pensée ;
- une préoccupation pragmatique soucieuse de déterminer ce qui fonde toute action ;
- une préoccupation méthodologique cherchant à bien spécifier les deux temps de tout projet, sa conception à travers un travail d'idéation, sa réalisation par l'action ;
- une préoccupation empirique par un retour à l'expérience, retour porteur d'une nouvelle attitude phénoménologique même si cette dernière ne se reconnaît pas dans l'approche intentionnelle de Husserl.

Ce qui par ailleurs doit retenir notre attention dans le pragmatisme, c'est le fait qu'il s'est développé non pas de façon isolée mais dans le giron de l'école de Chicago, école fonctionnaliste se voulant une sorte de laboratoire social aux ramifications pluridisciplinaires, psychologique d'un côté, pédagogique de l'autre, sociologique

1. Le texte considéré comme fondateur du pragmatisme a été rédigé en français par Ch. Peirce et porte le titre suggestif suivant : *Comment rendre nos idées claires ?* Ce texte a été publié en 1879 dans la *Revue philosophique*. Dans les années 1912, J. Dewey consacre un ouvrage sur le même thème, dans la lignée de Ch. Peirce, ouvrage intitulé *Comment nous pensons ?*

d'un troisième côté, architectural d'un quatrième. Ainsi, une telle école au tournant de notre siècle a apporté une contribution au projet en essayant sans doute pour la première fois de poser les liens possibles unissant le projet technique notamment architectural au projet humain, principalement pédagogique.

Ainsi, le courant de pensée issu de Chicago marquera de façon significative une autre école proche d'elle historiquement mais éloignée dans la géographie, le *Bauhaus allemand* ; celui-ci, au cours des années 1920-1930, dans sa façon de conceptualiser la nouvelle architecture comme dans celle de penser la pédagogie de la formation des élèves architectes, va se référer entre autres aux acquis de la pédagogie de J. Dewey ; le *Bauhaus* met en avant comme exigence la clarté de la pensée jointe à l'ennoblissement du travail manuel et à la nécessité de prendre en compte la totalité de l'être humain. Le *Bauhaus,* finalement, et c'est là son intuition créatrice, veut réconcilier le savoir avec le faire, l'humanisme avec la technique, la culture avec l'utilité. Cette intuition sera vite reléguée aux oubliettes par les décennies suivantes.

VI. – Projet, innovation, obsolescence et développement sociotechnique

La montée de l'industrialisation, spécialement depuis l'entre-deux-guerres, avec des systèmes techniques soucieux de leur perfectionnement a amené avec elle une suite de changements, en nombre croissant ; les économistes, type J. Schumpeter, ont théorisé voici plusieurs décennies cette nécessité du changement en utilisant le concept d'innovation ; ce dernier devient essentiel pour garantir l'évolution des systèmes sociotechniques qui se succèdent en se voulant sans cesse au regard de leurs devanciers mieux adaptés et plus performants. Alors le projet technologique, qu'il soit industriel, organisationnel ou procédural, se présente aujourd'hui comme la façon de promouvoir l'innovation. Cette dernière s'avère

d'autant plus nécessaire que ce qu'elle produit, l'objet ou le système technique, est menacé par le processus d'obsolescence, image inversée et complémentaire de l'innovation. Ces deux processus convergent pour mettre l'ingénieur et le technicien en situation de toujours anticiper, c'est-à-dire de penser sur le mode du projet un inexistant possible à confectionner.

Le paramètre technique constitue désormais le médiateur obligé dans les relations que les individus entretiennent tant entre eux qu'avec la nature, ce qui conduit à de nouveaux modes de vie confrontés à des situations de plus en plus complexes. La montée de la complexité, un sociologue comme E. Morin l'a illustré à de nombreuses reprises, apparaît maintenant comme un phénomène essentiel : l'organisation du monde toujours plus sophistiquée implique de développer des formes d'adaptation appropriées ; de ce point de vue le recours aux solutions simples s'avère insatisfaisant et inopérant ; la référence exclusive au déterminisme, à une causalité linéaire, à un système de régularités, à des lois stables devient désormais notoirement insuffisante ; il nous faut penser la complexité à travers l'interaction d'une pluralité de paramètres tous aussi essentiels les uns que les autres ; le projet justement, de par ses caractéristiques méthodologiques de distanciation, son exigence de globalité et sa nature floue, va représenter l'outil approprié pour appréhender cette complexité, c'est-à-dire pour gérer de façon prioritaire non plus un seul mais une pluralité de paramètres à la fois.

VII. – **Projet et individualisation**

Ce que l'on peut appeler dans notre culture occidentale le développement sociotechnique s'accompagne de modes de vie caractéristiques marqués par une lente montée de l'individualisation et de la singularisation. Cette montée s'opère d'ailleurs de façon paradoxale sur fond d'une tendance à l'universalisation, celle qui voit le phénomène technique et ses avatars imposer à toutes les cultures un ensemble de normes similaires.

La logique de l'individualisation se trouve accélérée par l'impact de la scolarisation, facteur de conscientisation ; elle est aussi favorisée par la gestion d'environnements techniques complexes qui impliquent continuellement des choix, des prises de risque. Cette individualisation concerne l'ensemble des acteurs : qu'ils soient individuels, en l'occurrence les jeunes, les professionnels adultes, les stagiaires en formation, ou collectifs, les organisations, les divers établissements, tous ils sont mis en situation de penser par eux-mêmes leur devenir ; ils doivent projeter à espaces réguliers à partir de la situation actuelle des scénarios possibles. Le sujet individuel, pendant longtemps considéré comme un assujetti à l'ordre dominant, devient dans notre environnement actuel, avec toute l'ambiguïté que cela représente, un acteur doué d'intentions ; l'acteur avec sa capacité d'initiative et son potentiel de décision entend ainsi se substituer à l'assisté, figure-tabou et pourtant bien réelle que l'on cherche désormais à occulter sans toutefois pouvoir l'effacer.

VIII. – **Projet contestataire, projet attestataire, projet global, projet local**

La première révolution industrielle s'est terminée dans les années 1970 en fournissant à la nouvelle société technologique des représentations sur son propre avenir, représentations davantage esquissées en pointillé que construites ; ces représentations qui prenaient le nom de projets sociaux étaient très présentes dans la décennie 1960-1970 et ont alimenté les débats autour de l'effervescence sociale et culturelle des années post-68 ; ces projets se voulaient extensifs ; ils visaient en effet un vaste ensemble social au niveau d'un Etat, d'une nation, voire d'une ère culturelle, la culture technique capitaliste occidentale, et pouvaient revêtir différentes formes :

- d'abord celle du projet révolutionnaire à la fois économique et culturel fondé sur une approche marxiste du

développement. Ce projet révolutionnaire de changer le monde se présentait comme la matrice d'une société différente, voire inverse de l'ordre social présentement établi, perçu comme fondé sur un système d'exploitation, donc d'aliénation des acteurs ;
- ensuite celle du projet autogestionnaire à tendance plus libertaire qui entendait contester l'ordre bureaucratique et marchand dans la mesure où cet ordre défigurait les rapports sociaux ;
- enfin citons le projet alternatif nourri de préoccupations écologiques ; ce projet suspecte la logique du développement technique fondée sur la productivité, le gaspillage et la dégradation quasi irréversible des ressources naturelles. Il veut lui substituer une autre logique plus respectueuse des cycles de la nature.

Quelles qu'en soient les variantes, le projet de société se présente sous une forme contestataire dans la mesure où il considère le progrès social comme dévoyé par le développement industriel ; il s'oppose ainsi dans le contexte français à ce que certains sociologues ont appelé le projet gaullien, projet réformiste, donc attestataire d'un pays à moderniser ; un tel projet était fondé pour y parvenir sur une planification (les différents plans économiques) ; il entendait permettre dans les meilleures conditions la reconstruction du pays suite aux dégats opérés par la Seconde Guerre mondiale ; il cherchait aussi à sortir le pays de sa ruralité dominante pour le faire pénétrer de plain-pied dans la modernité à travers les deux indicateurs qui caractérisaient alors cette dernière, industrialisation et urbanisation. La planification porteuse du projet se voulait au départ, c'est-à-dire dans les années 1950, impérative ; elle évoluera ensuite, la modernité s'étant suffisamment diffusée en devenant seulement indicative dans les années 1970 pour n'être plus que facultative dans les années 1990.

En opposition à ce projet attestataire, le projet contestataire se donne comme perspective de réorienter le progrès technique dans un sens plus humain, plus

émancipateur pour la masse des individus concernés[1]. En même temps un tel projet contestataire se définit comme optimiste, spécialement dans ses deux premières variantes révolutionnaire et autogestionnaire : en effet, le progrès issu de la société des Lumières continue à être pensé de façon linéaire et cumulative ; pour peu que ce progrès ne soit pas perverti par ses seuls éléments quantitatifs, la libération qualitative des contraintes – c'est-à-dire des conditions d'aliénation – pourra être assurée pour les individus et les groupes aspirant à une autonomie dans leurs capacités de décision.

Dans sa troisième variante, écologique, le projet se vit plutôt sur le mode pessimiste en soulignant l'irréversibilité des dégradations de l'environnement, comme les scénarios catastrophes auxquels le développement technologique est censé mener.

Avec l'avènement des années 1970, préparées par la progressive mise en place dans les décennies précédentes de la société informationnelle et communicationnelle, le recours au projet s'amplifie. Mais paradoxalement ce projet de temps de crise abandonne ses formes contestataires ; il change de nature et de contestataire il devient systématiquement attestataire ; la crise en effet est là ; l'État-providence n'a plus de solutions-miracles à proposer ; en ces temps difficiles le luxe d'une critique corrosive des institutions n'est plus de mise ; chacun est invité par lui-même à se débrouiller ; aussi, il n'est plus question de projets globaux de société mais de petits projets locaux au niveau des individus ou des organisations ; de tels projets sont vécus sur le mode pessimiste et frileux dans la mesure où l'on ne voit pas pour l'instant d'issue à la crise, c'est-à-dire dans la mesure où l'on n'arrive pas à identifier les contours de la nouvelle société en préfiguration. On doute de la vertu salvatrice de ces projets locaux et de la conception linéaire du développement qui préside aux destinées de la société.

1. Jusque dans les années 1970 les projets contestataires ont joué le rôle de contre-projets par rapport aux projets attestataires.

IX. – Au-delà des cultures à sujets et des cultures à objets

Pour clore ce bref rappel historique nous allons tenter de modéliser les lignes d'évolution ici esquissées ayant conduit à l'élaboration de la figure du projet : dans le tableau suivant (tableau 1) nous situerons ses formes emblématiques au regard de leur émergence historique et de la conception dominante qu'elles semblent véhiculer.

Tableau 1. – **Figures emblématiques du projet**

Périodes historiques	Figures emblématiques	Conceptions dominantes
Renaissance	Projet architectural	Anticipation
Société des Lumières	Projet de société	Progrès
XIXe siècle	Projet phénoménologique	Intentionnalité
1900 - 1930	Projets pragmatiques	Explication
1930 - 1960	Projets existentiels	Mal-être
1950 - 1990	Projets sociotechniques	Innovation
1960 - 1970	Projets sociopolitiques	Libération
1960 - 1980	Projets de développement	Planification
1970 - 1990	Projets systémiques	Complexité
1980 - 1990	Projets locaux	Individualisation

Finalement nous dirons que l'histoire de ces derniers siècles a été occupée par la progressive affirmation des cultures à sujets, cultures traditionnelles à dominante rurale, cultures marquées par l'antagonisme des relations de pouvoir entre un petit nombre de sujets-acteurs et un grand nombre de sujets-assujettis. L'avènement de la première révolution industrielle, à la fin du XVIIIe siècle, au début du XIXe siècle va se concrétiser dans la superposition à ces cultures à sujet de nouvelles cultures, les cultures à objet préoccupées d'abord par la conception et la production de plus en plus massive d'objets techniques, puis par leur commercialisation, leur consommation et la mise en place de réseaux de communication pour faire désirer et circuler les objets.

Ce qui va caractériser la seconde révolution industrielle dans les années 1970 pour les sociétés techniquement avancées, c'est le passage à une société postindustrielle encore appelée postmoderne ; en d'autres termes nous dirons que se dessine un troisième modèle culturel, aux allures plus complexes, qui se superpose aux deux précédents ; ce troisième modèle est porteur de cultures à projets. Ces cultures sont marquées par l'importance que prend dans toute activité la conception, la créativité, l'innovation, le changement. Ce nouveau modèle culturel reste tributaire de la précarité, de l'éphémère, d'une plus grande incertitude, donc d'une plus grande vulnérabilité dans la gestion des modes de vie avec pour antidote le volontarisme et l'émergence de l'acteur individuel ou collectif comme référence obligée. Ces cultures à projets, autant avec la miniaturisation de la modélisation qu'avec la communication et la virtualité, en viennent à valoriser l'immatériel, le non-saisissable, tous ces actifs intangibles qu'évoque Ch. Goldfinger[1].

Il y a superposition à certains moments de ces trois cultures, interactions entre elles à d'autres moments ; aussi, les cultures à projet, dans la mesure où elles intègrent leurs deux devancières, se présentent sous des aspects très complexes, contribuant à définir un environnement multiforme et brouillé ; c'est dans cet environnement qu'est destiné à évoluer l'acteur ; mais que devient ce dernier ? On ne sait plus très bien : un sujet assujetti, un objet parmi d'autres objets, ou bien un auteur de ses propres productions, agent qui se sert de la figure du projet pour positionner ses propres intentions ? Sans doute cet acteur vit-il de façon alternée et contrastée les trois situations avec, selon les cas, la présence d'une dominante. D'où finalement son embarras actuel, continuellement pris au piège de la complexité.

1. Sur cette culture de l'immatériel et les actifs intangibles, cf. Ch. Goldfinger, *L'utile et le futile*, Paris, Odile Jacob, 1994.

Chapitre II

UN CONCEPT VAGABOND MAIS ATTRACTIF

Chaque langue au regard d'une époque déterminée choisit son lot de concepts privilégiés. Le projet en ce qui le concerne fait partie dans notre parler actuel de ceux-là ; en effet, à quelques très rares exceptions près, ses emplois possèdent des vertus attractives ; il a de ce point de vue acquis le même statut que certains de ses devanciers, avec lesquels d'ailleurs il entretient une étroite parenté : les concepts d'identité, de développement, de modernité, de créativité, d'innovation, pour nous limiter au vivier des sciences et des pratiques sociales, appartiennent à cette catégorisation des heureux élus linguistiques.

Le projet, parce qu'il valorise l'inédit, l'idéal recherché, l'inexistant désiré, devient justement ce concept incantatoire. Il va imposer peu à peu sa légitimité tout au long du développement de la culture moderne et ce depuis son apparition au Quattrocento ; mais c'est avec l'avènement de l'ère postmoderne voici à peu près une vingtaine d'années que la référence au projet est devenue incontournable dans les différentes sphères de notre existence tant individuelle que sociale. De ce point de vue le projet apparaît comme un révélateur à expliciter de ce que vivent aujourd'hui aussi bien les individus que les organisations sociales.

I. – Des utilisations fugaces

Sa mode actuelle propulse le projet dans des utilisations bien vagabondes, voire fugaces et apparemment insaisissables ; si nous délaissons en effet son versant connotatif parsemé d'impressions gratifiantes pour nous placer du côté dénotatif, nous pouvons facilement observer que le projet rejoint alors la collection des concepts flous ; ainsi dans le tableau ci-dessous se trouvent formulées deux façons courantes de concevoir le projet, chacune très suggestive pour l'appréhender et pourtant deux façons très différentes, voire divergentes, de le définir.

Tableau 2. – **Le projet comme préoccupation fugace saisi à travers des formulations contrastées**

LE PROJET comme	. tentative continuellement recommencée pour échapper à la fatalité. . aménagement de la rupture entre notre vie quotidienne et l'idéalisation que nous nous en faisons.

Les concepts flous sont prisés aujourd'hui, sans doute par contraste avec la dureté rationalisante de notre culture technologique ; la connaissance scientifique a tourné la page du positivisme pour valoriser ces dernières décennies l'indétermination, le chaos, le hasard, l'indécidabilité, l'incertitude, tous concepts éminemment fluctuants qui occupent actuellement le devant de la scène dans les débats épistémologiques ; les sciences sociales elles-mêmes sont prises désormais dans cette mouvance en recourant notamment à la notion de projet, de préférence par exemple à celle plus déterministe d'objectif, de programme, de plan.

La richesse des concepts flous risque de nous abuser si nous ne tentons pas de temps à autre une mise en ordre

sémantique pour prévenir l'équivoque. Afin de baliser le terrain sur lequel évolue présentement le projet, nous allons donc esquisser cette mise en ordre en dégageant les lignes de fuite de son vagabondage ; toutefois l'instabilité du concept nous oblige à recourir à une pluralité d'approximations ; nous saisirons donc ces lignes de fuite successivement en les regroupant sur un mode binaire, puis sur un mode ternaire, enfin sur un mode quaternaire. Ces catégorisations successives que nous allons opérer ne sont pas à proprement parler ici des taxonomies, c'est-à-dire n'impliquent pas une hiérarchisation faisant que certains projets seraient jugés supérieurs à d'autres. Elles constituent plutôt des cartes sémantiques complémentaires à partir desquelles il devrait être possible de dégager les dimensions logiques constitutives de tout projet.

II. – Modes d'appréhension binaire du projet

Nous pourrions tout d'abord réduire les différentes utilisations du projet à une double opposition (tableau 3) ; celle-ci permet de situer les projets en contraste les uns par rapport aux autres ; mais elle constitue aussi la logique interne de construction de chaque projet toujours mis en tension entre des contraires à concilier, le « pro » de l'anticipation et le « jet » de la réalisation, des contraires qui menacent le concept d'éclatement.

Tableau 3. – **Mode d'appréhension binaire du projet à travers une double opposition à caractère dichotomique**

PROJET	Opposition 1	Projets existentiels Projets techniques
	Opposition 2	Projets individuels Projets collectifs

1. **L'opposition des projets existentiels aux projets techniques.** – Un même terme aujourd'hui semble vouloir réconcilier l'humain et le technique en indiquant comment l'un et l'autre peuvent être chacun à sa façon le lieu de la créativité et de l'innovation. Certains projets en effet concernent la façon par laquelle un individu, un groupe, une organisation se déterminent pour eux-mêmes des perspectives d'action, au regard d'opportunités de situation, voire de certaines valeurs de référence ; ces projets cherchent à donner sens au choix posé par l'acteur individuel ou collectif : c'est une telle logique qui est présente dans le projet d'orientation du jeune, le projet de carrière de l'adulte, le projet d'entreprise ou d'établissement qu'élabore une organisation et aussi le projet de société cherchant à spécifier les valeurs émergentes d'un ensemble culturel donné. Ces différents projets ne poursuivent d'autre fin que celle de maintenir une tension continuelle entre la situation vécue présentement, dans ses limites et ses insatisfactions, et un idéal libérateur entrevu.

À l'inverse, d'autres projets visent un objet déterminé à élaborer, objet entrevu de façon idéalisée dans un premier temps mais destiné à terme une fois réalisé à devenir détachable de son auteur et à entrer dans la banalité de ses utilisations quotidiennes ; ainsi en est-il du projet industriel qui opérationnalise le prototype pour se transformer ensuite dans une fabrication en série ; sous certains aspects appartient à ce registre le projet de recherche mais principalement le projet architectural, et ce que l'on appelle la gestion par projet[1].

2. **L'opposition des projets individuels aux projets collectifs.** – Il est assez remarquable de constater que le concept de projet vise toute la gamme des intentions

1. L'opposition entre projet existentiel et projet technique a une lointaine origine dans la philosophie grecque, chez Aristote qui, dans son *Éthique à Nicomaque,* distingue la *proairesis,* choix délibéré que l'on fait en vertu d'une valeur morale, et la *boulèsis,* l'action volontaire orientée vers un but.

depuis les plus individuelles jusqu'aux plus collectives : on opposera alors les projets liés aux âges de la vie tels le projet personnel de l'élève, le projet d'insertion du jeune, le projet professionnel de l'adulte ou son projet de retraite, aux projets collectifs : projet pédagogique, projet organisationnel, projet sociétal. Les premiers projets que nous venons d'énumérer concernent un acteur individuel aux prises avec ses propres intentions et aux opportunités et contraintes de son environnement ; les seconds ressortent à un acteur collectif qui apprend par la négociation mais aussi, par les rapports de pouvoir, à se doter de priorités.

III. – Mode d'appréhension ternaire du projet

Une autre façon de mettre de l'ordre dans les multiples usages du projet est d'identifier les trois registres différents sur lesquels il se déplace continuellement ; ces trois registres correspondent à trois niveaux d'utilisation bien spécifiques qui définissent trois fonctions contrastées du recours au projet (tableau 4) :

Tableau 4. – **Mode d'appréhension ternaire du projet à travers une triple fonctionnalité**

Niveaux d'utilisation du projet		
	. empirique : fonction adaptatrice	
	. scientifique	fonction théorique
		fonction épistémologique
	. opératoire : fonction pragmatique	

1. **Le niveau empirique.** – Ce niveau reste descriptif de la façon volontariste par laquelle nous gérons nos adaptations quotidiennes en cherchant à anticiper un

avenir désiré ; nous parlons ainsi de nos projets de vacances, de nos projets de formation, de nos projets immobiliers, de nos projets d'aménagement, d'équipement ou de construction, les uns et les autres qui nous tiennent à cœur ; une collectivité évoquera son projet de service à mettre sur pied dans le cadre d'un ensemble organisationnel ou bien son projet de développement culturel...

Une telle acception empirique n'a d'autre prétention que descriptive en permettant à l'acteur de se positionner dans ses intentions et dans la communication qu'il peut en faire à son environnement ; elle révèle donc une double utilité, celle de donner consistance à l'intention en la matérialisant sous forme langagière, voire picturale, celle de prendre autrui à témoin du sens que l'on veut conférer à ses propres entreprises, à travers cette matérialisation.

2. **Le niveau scientifique.** – Ici le projet est situé du côté de l'appareillage conceptuel susceptible de nous aider à produire nos connaissances ; il sera alors nécessaire de distinguer deux emplois bien contrastés, selon que ce projet est objet ou outil d'investigation scientifique.

Deux fonctions alors se dégagent :

– Une fonction de *théorisation* visant à mettre en évidence comment dans le cadre de certains systèmes hypothético-déductifs le concept de projet cherche à spécifier une propriété de l'objet observé, en l'occurrence l'organisme[1] ; le cybernéticien va recourir au projet *(purpose)*[2] pour signifier le caractère finalisé de certains mécanismes artificiels ; le tenant de l'analyse systémique donnera encore plus d'ampleur à l'utilisation du projet dans le prolongement de la pensée cybernétique pour

1. Nous utilisons ici une dénomination large pour inclure les quatre sortes d'*organismes* se réclamant de la même propriété d'être des systèmes à projet : organismes artificiels, vivants, humains, sociaux.
2. Cf. N. Wiener et A. Rosenblueth, Purposeful and non-purposeful Behavior, *Philosophy of Science*, 1950, *17*, p. 318-326.

caractériser cette propriété des systèmes ouverts de définir leur propre orientation[1] ; le biologiste, tel J. Monod, définira les organismes vivants comme des organismes à projet[2] ; le phénoménologue et le psychologue utiliseront le projet pour caractériser cette propriété fondamentale de toute subjectivité d'être visée, tension vers...[3] ; le sociologue de son côté se servira du projet pour caractériser la capacité des sociétés industrielles à définir et à maîtriser les orientations qu'elles entendent se donner[4].

– Une fonction *épistémologique* liée à l'acte de connaître lui-même basé sur une nécessaire explicitation de la pensée que favorise le projet à travers une idée directrice, ce qui déjà faisait dire à G. Bachelard : « Au-dessus du sujet, au-delà de l'objet immédiat, la science moderne se fonde sur le projet. Dans la pensée scientifique, la méditation de l'objet par le sujet prend toujours la forme du projet. »[5] Cette préoccupation épistémologique qui spécifie tout projet de recherche s'origine historiquement, nous y reviendrons, dans l'*arte del disegno* de la Renaissance italienne ; un tel mode de pensée se représente toute création, notamment artistique, comme le passage incessant entre une étape d'élaboration permettant d'appréhender intellectuellement l'objet à façonner et une étape de réalisation concrétisant cet objet au travers d'approximations successives[6].

3. **Le niveau opératoire.** – L'utilisation du projet à ce niveau fait de ce dernier un guide de l'action, la condition indispensable pour mener, grâce à l'anticipation, une action efficace, et ce, par une détermination préalable des buts et une planification des étapes intermédiaires envisagées ; le projet s'oppose alors au bricolage et à l'improvisation constitués de tâtonnements, de comportements par essais et erreurs. Il constitue une règle directrice pour l'action à entreprendre ; la méthodologie du projet architectural en est à ce sujet un bon exemple ; l'action en cours de réalisation est destinée à osciller continuellement autour de cette règle directrice en s'efforçant de gérer des écarts tolérables entre ce qui était initialement prévu et ce qui est présentement réalisé. Ainsi la gestion par projet pour introduire un changement organisationnel, la conduite des projets informatiques à travers la planification de séquences informationnelles constituent des exemples tout à fait caractéristiques de ce niveau opératoire.

1. Cf. R. L. Ackoff et F. E. Emery, *On Purposeful Systems*, Londres, Tavistock, 1972. Voir aussi J.-L. Lemoigne, *La théorie du système général*, Paris, PUF, 1977.
2. Cf. de cet auteur *Le hasard et la nécessité*, Paris, Le Seuil, 1970.
3. Cf. respectivement M. Merleau-Ponty, *Phénoménologie de la perception*, Paris, Gallimard, 1945 ; J. Nuttin, *Théorie de la motivation humaine*, Paris, PUF, 1980.
4. Cf. A. Touraine, *Production de la société*, Paris, Le Seuil, 1973.
5. Cf. de cet auteur *Le nouvel esprit scientifique*, Paris, PUF, 1934, p. 15.
6. Sur le *disegno*, entrevu comme intention, se reporter à l'étude de G. Didi-Huberman, *Devant l'image*, Paris, les Éditions de Minuit, 1990.

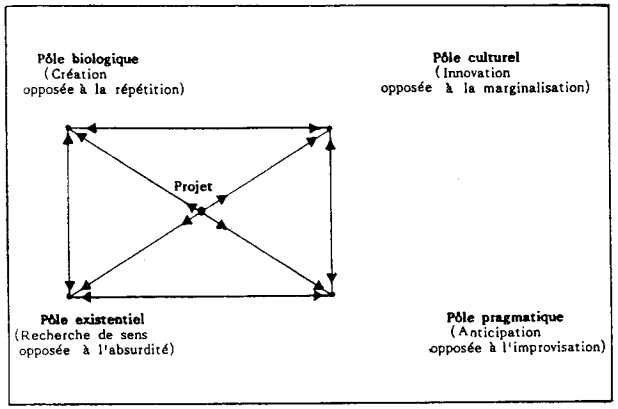
IV. – Modes d'appréhension quaternaire du projet

Si nous affinons davantage la compréhension que nous pouvons prendre du projet, nous partirons de deux structures différentes à caractère anthropologique, l'une et l'autre agencées sur un mode quadripolaire ; et à l'intérieur de chacune de ces structures nous pourrons situer le projet ici considéré comme une propriété spécifiquement humaine dans ses différentes métamorphoses :

1. **Première structure : oscillation continuelle du projet à l'intérieur d'un réseau organisé autour de quatre pôles** (cf. tableau 5 *a*). – Un tel réseau nous renvoie aux dimensions respectives suivantes : biologique, existentielle, culturelle, pragmatique.

– Le projet exprime une nécessité vitale, empêchant que la répétition nous englue dans la mort. Cette dimension biologique autour de laquelle gravite un certain nombre d'emplois du projet vise en quelque sorte à conjurer la sclérose des conduites humaines en donnant la pos-

Tableau 5 *a*. – **Réseau de significations du projet**



sibilité de se mettre en situation de créer pour maintenir ce qui fait la spécificité de l'organisation vitale : inventer continuellement de nouvelles formes d'adaptation, finaliser ses propres comportements ; de ce point de vue le concept de finalité, souvent associé à celui de projet, traduit bien cette nécessité d'orienter les processus vitaux vers ce qui momentanément éloigne de la mort.

– Le projet est lié à un enjeu existentiel dans la mesure où, au-delà de la créativité, il est porteur de recherche de sens pour conjurer l'absurdité des situations auxquelles nous sommes continuellement confrontés ; à chaque époque, chaque culture redécouvre pour elle-même ce qui fait l'absurdité de ses conditions d'existence : à travers l'élaboration de récits mythiques, épiques, tragiques, utopiques, aujourd'hui à travers des projets, elle aménage des réponses transitoires pour cantonner cette absurdité dans des limites tolérables. Dans notre culture technologique de crise, ce qui est notamment ressenti comme absurde, c'est le fait d'évoluer dans un environnement d'abondance, d'efficacité sans cesse plus sophistiquée et de confort alors que ce même environnement nous apparaît en même temps très vulnérable, secoué et ballotté par une crise génératrice en tous lieux de précarité.

– Le projet constituait jusqu'ici dans notre contexte technologique, et ce depuis la lente montée de l'industrialisation, une opportunité culturelle nous donnant la possibilité d'innover dans un environnement qui a le culte du changement ; il en vient momentanément à l'ère postmoderne à se transformer en obligation culturelle, nous enjoignant de chercher sans cesse à expérimenter de nouvelles solutions, de nouvelles stratégies en vue de nous adapter à ce changement aux contours précaires. Une telle obligation culturelle nous impose d'anticiper le changement pour mieux l'orienter. Se cantonner dans le *statu quo*, c'est par le fait même se laisser marginaliser et donc encourir un risque d'exclusion sociale.

– Le projet implique enfin une perspective pragmatique visant à préparer puis à réguler l'action envisagée ; dans le souci de mener à bien ce que nous entreprenons, il devient indispensable de consacrer un certain temps à l'explicitation de ce que nous voulons faire, à la planification méthodique de l'action afin de nous sentir mieux armés vis-à-vis de l'imprévu susceptible de survenir dans le cours de toute mise en pratique ; l'explicitation de nos intentions, par la matérialisation qu'elle implique, nous évite de succomber aux aléas de l'improvisation et du bricolage.

Ainsi, en valorisant alternativement, voire successivement la création, la recherche de sens, l'innovation et l'anticipation opératoire, la référence à la figure du projet entend se situer en opposition à ce que nous pourrions appeler des antidotes, respectivement celles de la sclérose, de l'absurde, de la marginalisation, enfin de l'improvisation.

2. **Deuxième lecture : la rose des vents du projet** (cf. tableau 5 *b*). – Cette seconde lecture part des deux dimensions bipolaires orthogonales liées à l'histoire du

concept. Finalement, si nous récapitulons ce qui vient d'être évoqué, nous pouvons identifier le vagabondage historique du projet à l'intérieur d'un espace polarisé autour de quatre points cardinaux ; nous verrons alors en tout projet une attirance dominante vers l'un de ces points sans exclure, comme dans toute rose des vents, des courants attractifs secondaires ; une telle modélisation permet de situer le projet en continuelle oscillation entre ces quatre points bien caractéristiques liés chacun à une période historique précise.

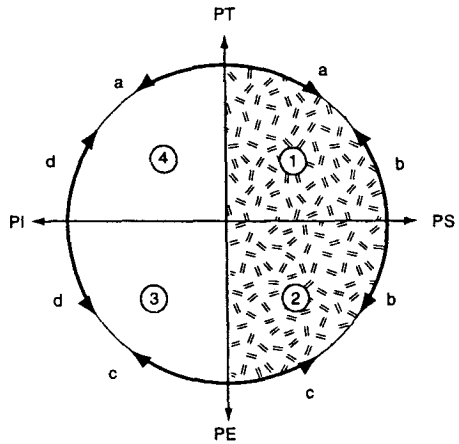
Historiquement dans notre culture, le projet est d'abord apparu sur le mode technique à la Renaissance, avec notamment le projet architectural. Puis il s'est métamorphosé au siècle des Lumières en un nouveau point de cristallisation avec le projet de société. Le Romantisme puis la Phénoménologie ont contribué courant XIXe siècle et début XXe siècle à organiser un troisième point cardinal avec le projet existentiel à dominante relationnelle.

Ces trois pôles du projet technique, du projet collectif ou sociétal et du projet existentiel contribuent à définir une conception élitiste du projet, telle qu'elle pouvait circuler avant les années 1970 et être diffusée par des minorités plus ou moins privilégiées, celles qui justement avaient la capacité d'user du projet : ingénieurs, architectes, aménageurs, politiciens....

Depuis les années 1970, le projet, en s'ouvrant aux préoccupations individuelles, s'est largement démocratisé, imposant à tout un chacun de définir désormais par son projet individuel ce qu'il veut pour éviter les risques d'une possible marginalisation.

Ces quatre points cardinaux correspondent à quatre formes d'émergence historique du projet ; ils peuvent aussi servir pour une cartographie méthodologique du projet ; en effet, ces points s'opposent deux à deux sur deux axes orthogonaux : l'axe de l'action qui met en vis-à-vis les projets techniques et les projets existentiels, l'axe des acteurs qui place en face à face les projets individuels et les projets collectifs (cf. tableau 5 *b*).

Tableau 5 *b*. – **La rose des vents du projet**



Structuration du projet autour des deux dimensions bipolaires orthogonales de l'acteur (PI-PS) et de l'action (PT-PE) avec :

PT	pôle technique	PE	pôle existentiel
PS	pôle sociétal	PI	pôle individuel

Les deux dimensions PT-PE et PI-PS délimitent :

- d'une part quatre secteurs différents exprimant chacun des préoccupations portées par tout projet : 1 / le secteur de l'innovation technique (entre PT et PS) ; 2 / le secteur de la participation sociale (entre PS et PE) ; 3. le secteur de la recherche de sens (entre PE et PI) ; 4 / le secteur de la créativité individuelle (entre PI et PT) ;
- d'autre part quatre demi-circonférences caractéristiques délimitant des formes spécifiques de projets : *a)* les projets procéduraux visant à faire advenir une réalisation technique par la maîtrise de moyens appropriés ; *b)* les projets organisationnels cherchant à concilier les impératifs techniques et les exigences participatives ; *c)* les projets identitaires destinés à conforter un impératif existentiel de nature plus individuelle ou plus collective ; *d)* les projets personnels orientés dans un sens existentiel ou vers une réalisation technique.

La surface hachurée du cercle correspond à la période historique élitiste du projet qui jusque dans les années 1970 a cultivé tout spécialement les trois formes du projet architectural et technique, du projet politique sociétal, du projet existentiel.

Ces quatre points à la fois s'opposent et sont destinés à devenir complémentaires dans toute méthodologie du projet ; l'individuel et le collectif d'un côté, l'existentiel et le technique de l'autre, contribuent finalement à définir deux dimensions qui au sein de tout projet s'entrecroisent : celle qui à travers la socialité met en relation l'acteur et l'environnement social, celle qui par l'action relie le processus au produit. Ces deux dimensions, de par leur mode d'articulation propre à chaque situation, permettent de définir ce qui particularise toute intention opératoire. Elles délimitent dans leur entrecroisement quatre secteurs différents correspondant à des enjeux du projet en même temps que quatre demi-circonférences significatives que nous faisons figurer sur notre schéma.

V. – Caractéristiques majeures du projet

De ce premier tour d'horizon nous pouvons conclure au fait que malgré son caractère gyrovague le projet renvoie à des traits bien spécifiques ; nous insisterons pour récapituler sur les traits suivants :

- son exemplarité ; le projet s'éloigne du banal et du quotidien pour penser un inédit idéalisé, un ailleurs souhaitable à réaliser ;
- son opérativité ; nous ne sommes pas dans le rêve ou dans l'utopie mais dans une réalisation désirée à faire advenir d'une façon ou d'une autre, d'où la nécessité pour un projet d'être concrétisé à travers l'une ou l'autre forme appropriée d'explicitation ; c'est cette dernière qui va rendre opératoire l'intention ;
- sa pronominalisation ; le projet n'a rien à voir avec l'anonymat ; il est toujours lié à un acteur individuel ou collectif bien identifié qui se décide, se détermine, s'oriente, s'organise – en un mot – se comporte comme auteur.

Chapitre III

TAXONOMIE DES DIFFÉRENTS PROJETS : DES PROJETS INDIVIDUELS AUX PROJETS COLLECTIFS

En partant de la recension historique que nous venons d'effectuer ainsi que de l'analyse logico-sémantique du concept, il nous est maintenant possible de revenir sur nos tentatives de classification des figures du projet pour les affiner. Nous nous limiterons ici au seul niveau de classification empirique, c'est-à-dire à la façon d'utiliser les projets que nous rencontrons tout au long de notre vie quotidienne ; nous situerons cette gamme de projets par rapport à l'opposition projets individuels / projets collectifs. Cela doit nous permettre de pousser plus loin la mise en ordre commencée plus haut à travers nos différentes classifications ; ce faisant, nous nous risquerons ici à l'élaboration d'une taxonomie en hiérarchisant la variété des projets rencontrés par rapport au poids respectif des composantes individuelles et collectives[1]. Nous identifierons ainsi cinq types de projets contrastés que nous pouvons ordonner en partant des projets les plus individuels pour terminer par les projets à dimension essentiellement sociale. Dans la présentation qui va suivre, nous regrouperons toutefois ensemble le projet d'objet et le projet d'action qui cons-

1. La taxonomie qui va suivre reprend pour une large part celle qui était déjà présentée dans notre travail *Anthropologie du projet*, Paris, PUF, 1990.

tituent deux logiques voisines certes distinctes mais souvent complémentaires, voire confondues.

I. – La logique des projets existentiels

L'entrée dans la vie s'est faite principalement dans les sociétés traditionnelles à travers une suite d'initiations ; ces dernières ont subsisté jusqu'à nos jours bien que singulièrement transformées, voire effacées ; la formation initiale que dispense l'institution scolaire avec son formalisme des programmes et des validations est bien le témoin de cette survivance ; or les initiations socialement programmées et organisées deviennent aujourd'hui insuffisantes pour assurer l'insertion ; de plus en plus elles doivent être relayées chez les individus par un engagement décisionnel à travers une démarche de projet.

Une telle démarche signifie que les passages d'une classe d'âge à une autre ont perdu de leur automaticité ; ces passages doivent désormais être anticipés et préparés[1] ; c'est ainsi que les projets élaborés sont destinés à accompagner les âges de la vie dans la transition d'un âge à l'autre ; nous distinguerons trois transitions caractéristiques : celle de la jeunesse, celle de la vie adulte, celle de la retraite.

1. **Les projets du jeune.** – Ces projets renvoient à différentes figures trop vite rassemblées sous l'expression générique de projet personnel de l'élève. Certes, aujourd'hui dans notre culture tous les jeunes sont marqués par la scolarisation, les uns sont précocement sortis de l'école avec un statut de marginalisés sans emploi ; les autres restent encore intégrés dans l'institution scolaire, occupés à poursuivre des études. Quoi qu'il en soit, leurs projets dépassent largement le système scolaire ; lorsque ces projets s'y cantonnent on évoquera le projet

1. Voir à ce propos notre travail *Psychologie de la vie adulte*, Paris, PUF, 1995.

d'orientation ; lorsqu'ils portent sur la vie adulte future des jeunes on se référera alors au projet d'insertion ; si les projets envisagent le type d'existence que les jeunes souhaitent valoriser tout au long de leur trajet personnel on parlera de projet de vie ; ces trois variantes de projets s'ordonnent temporellement du court terme pour le projet d'orientation au moyen terme avec le projet d'insertion, jusqu'au long terme à propos du projet de vie.

Risquons encore une remarque sur le fait que les conduites à projet n'apparaissent qu'à l'âge de l'adolescence, voire à la fin de l'adolescence ; c'est l'âge où le jeune ayant acquis la maîtrise de l'appareillage logico-formel, apte à affronter la réalité, va désormais se mouvoir dans le monde des possibles ; il ne saurait donc y avoir à proprement parler de projet d'enfant ; l'enfance est d'abord l'âge du rêve qui alimentera les initiatives ultérieures en organisant peu à peu, lorsque les conditions s'y prêtent, la sphère de l'idéal ; certes les enfants peuvent être associés à la réalisation de projets ponctuels, à des mini-projets dans un espace-temps réduit ; ils pourront être acteurs au sein d'une pédagogie du projet dans le cadre d'une éducation dynamique mettant ces enfants en situation d'agir[1] ; mais leurs capacités d'anticipation à travers les repères d'un horizon temporel prospectif sont trop limitées pour que l'on puisse parler de véritable projet personnel portant sur les échéances à moyen terme qu'ils souhaitent atteindre.

Ces remarques étant faites, passons donc succinctement en revue les trois variantes du projet du jeune :

– *Le projet à court terme ou projet d'orientation :* ce projet permet au jeune de se positionner par rapport au type d'études qu'il souhaite poursuivre en l'aidant à s'orienter dans le maquis des filières existantes ;

1. C'est justement la pédagogie des micro-projets qui a fait le succès de l'éducation dispensée dans les écoles maternelles françaises ces dernières décennies.

l'orientation jusque dans les années 1970 était surtout pensée sur le mode activo-passif : le conseiller, les professeurs, les parents orientaient ; l'élève était orienté. Depuis deux décennies l'orientation scolaire a connu une mutation en se pronominalisant ; c'est désormais à l'élève acteur de sa destinée de s'orienter, quitte à s'aider d'un conseiller ; alors le projet d'orientation sera pensé pour l'élève en termes de continuité, surtout si cet élève réussit dans ses études, ou en termes de mobilité, notamment si ses performances scolaires lui font douter de lui-même. Mais l'élève peut aussi être dans une attitude attentiste de non-projet dont il s'agira de dégager la signification. Le non-projet est à différencier du hors-projet qui définit une situation momentanée de précarité ; cette situation ne permet pas à l'élève d'être en condition offensive d'anticiper son avenir.

– *Le projet d'insertion* était conçu jusqu'à une période récente sur le mode de la seule insertion professionnelle ; cette dernière se double désormais d'une insertion sociale qui peut en fonction des itinéraires précéder ou suivre celle-là[1]. Le projet d'insertion utilisera selon les circonstances mais aussi selon les itinéraires de vie déjà constitués différentes stratégies ; certains projets vont se préciser à partir du rejet de projets ébauchés antérieurement ; d'autres projets chercheront à positiver d'emblée telle ou telle opportunité ; d'autres encore procéderont par tâtonnements avec un nombre important d'essais et d'erreurs au préalable avant que ne soit opéré le choix définitif : essais et erreurs qui pourront provisoirement constituer des projets alternatifs, des projets de substitution...

– *Le projet de vie* cherche à esquisser pour le long terme un certain style de vie dans lequel l'individu espère puiser une identité et des chances d'être autonome ; ce style de vie est lié à une certaine conception de

1. C'est à partir des années 1980 que l'on commence en France à distinguer insertion professionnelle et insertion sociale ; le travail de B. Schwartz, *L'insertion professionnelle et sociale*, Paris, La Documentation française, 1981, a joué en ce sens un rôle de révélateur.

l'existence, donc à certaines valeurs qui feront privilégier une vie solitaire, une vie en couple dans ou hors l'institution du mariage, une vie altruiste, une vie militante, un déracinement culturel... En confortant l'identité de l'individu qui arrive à se saisir comme totalité dynamique, le style de vie escompté concrétisé dans le projet de vie sera en même temps ce par quoi cet individu entend donner sens à ses entreprises.

2. **Les projets de la vie adulte.** – Recourir au projet une fois que la personne est insérée signifie que la vie adulte a cessé d'être un long fleuve tranquille, si elle l'a été, pour devenir un temps jalonné de fragilités ; dans notre société postindustrielle l'adulte orphelin de cadres de référence[1] passe par des périodes de transition et de crise ; et ce que l'on pourrait appeler l'adultescence ou bien encore la maturescence renvoie à ce processus d'instabilité au terme duquel dans le meilleur des cas se constitue une maturité ; l'andragogie sera justement la façon par laquelle un accompagnement de l'adulte va favoriser, à travers des séquences de formation appropriées, l'avènement de cette maturité ; il devient maintenant inopérant pour l'adulte de chercher à conquérir une place parmi la société de ses pairs pour la garder de façon quasi définitive jusqu'à la retraite ; il lui faut au contraire impérativement se construire au sein de cette société un trajet[2] en organisant ce dernier autour de séquences de vie ; nous distinguerons à ce sujet quatre types de projets adultes :

– *Le projet professionnel,* projet par lequel l'individu effectue des choix à travers lesquels il entend se réaliser dans la sphère professionnelle ; le projet professionnel

1. Ces cadres de référence sont notamment ceux des initiations, de la famille, de la profession, de la sphère idéologico-religieuse. Cf. à ce sujet notre travail *Psychologie de la vie adulte, op. cit.*

2. Le trajet peut être considéré chez un individu comme la résultante d'un certain nombre de trajectoires partiellement autonomes les unes des autres : trajectoire familiale, professionnelle, topologique, militante, associative...

pourra comporter trois variantes autonomes mais complémentaires :

- projet professionnel d'emploi à quart, tiers, mi-temps ou plus ;
- projet professionnel identitaire marqué par une perspective de réalisation et de continuité dans le même travail ;
- projet professionnel de mobilité ou projet de carrière échafaudant un itinéraire fait de changements pour les années à venir.

Ces trois variantes sont destinées à entrer en interaction entre elles, voire en tension.

– *Le projet familial.* La famille jusqu'à une période récente se déterminait à travers un certain mode de vie ; elle se positionne dorénavant de plus en plus dans une perspective dynamique et évolutive ; le projet familial sera saisi comme la résultante d'un processus d'interaction entre les membres de la famille conduisant à produire un type de consensus qui concrétise à sa manière chez l'individu son projet de vie. Le projet familial peut se situer aujourd'hui à l'intérieur de l'institution du mariage ; il peut le faire en marge de l'institution ou contre elle à travers une gamme de plus en plus variée de figures qui n'ont pas toujours d'équivalents dénominatifs : projet monoparental, projet de séparation, projet de compagnonnage, projet d'aménagement de contrat social...

– *Le projet personnel* de l'adulte est la réplique du projet de vie de l'adolescent que nous évoquions plus haut ; il entend définir le style de vie que l'adulte souhaite privilégier et au-delà de ce style de vie les valeurs auxquelles il désire se référer ; le retrait solitaire, l'engagement associatif, le militantisme, le mandat représentatif, le repli sur la sphère privative constituent comme autant de modes de vie concrétisant le projet personnel.

– *Le projet latéral* se présente comme un projet de dégagement ou de désengagement par rapport aux rôles

sociaux traditionnels ; un tel projet cherche à investir une activité non valorisée socialement, mais à travers laquelle l'individu donne l'impression de se réaliser : activité périphérique, marginale, violon d'Ingres : pêche, chasse, collection d'objets, engagement au service d'une cause considérée par l'environnement comme marginale...

3. **Les projets de retraite.** – De tels projets traduisent le fait que le temps de la retraite ne peut plus être pensé sur le registre de la passivité et de la résignation ; le long temps que cette retraite inaugure pour des personnes qui restent à soixante, soixante-cinq ans dans la force de l'âge doit être aménagé par l'intéressé, si ce dernier ne veut pas se laisser submerger par les assauts de l'oisivité ; celle-ci en effet risque vite de se conjuguer à terme avec un vieillissement accéléré et la dépendance corporelle qu'il induit. Lorsque cette dépendance devient effective, associée à une suggestibilité psychologique, le recours au projet perd de son sens pour la personne âgée. Dans la façon de penser la retraite nous distinguerons deux sortes de projets caractéristiques :

– *Le projet de retraitement* par lequel le nouveau ou futur retraité entend reconvertir ses énergies dans une activité le plus souvent non lucrative sur le plan économique mais considérée comme valorisante sur le plan culturel ; dans certains cas cette activité se présentera comme simplement occupationnelle mais avec une signification forte attribuée sur le plan personnel : prise de responsabilité dans une association, mandat électif, voyages...

– *Le projet de retrait* permettant au retraité de penser son désengagement brutal ou progressif par rapport aux rôles sociaux qu'il détenait ; le projet de retrait essaie de définir une activité ralentie et les stades pour y parvenir ; cette activité est envisagée comme moins exposée socialement et donne la possibilité à l'individu de poursuivre sa vie en évoluant dans une sphère existentielle plus privative, donc plus restreinte, qui constitue une garantie de quiétude. Le projet de retrait pourra être

vécu sur le mode du processus en donnant l'occasion de parfaire un projet de vie, c'est-à-dire en conférant à ce dernier les significations qu'il n'avait pas encore. Il pourra être aussi l'occasion de développer des projets cognitifs que des descendants réaliseront par la suite.

Cette commune référence au projet à laquelle recourent les différents âges de la vie engendre le sentiment d'une certaine précarité vécue existentiellement ; elle amène avec elle un brouillage des classes d'âge. Nous sommes actuellement loin du modèle décrit par l'ethnologue M. Mead dans les années 1960 à travers le fossé des générations ; ce modèle de rapports intergénérationnels semblait marquer la fin de la culture à objets avec un antagonisme assez fort entre générations s'identifiant les unes les autres à des modèles de référence divergents. Le projet actuellement étendu à l'ensemble des classes d'âge issues de l'adolescence pour penser leur mode d'existence les met toutes face à la réalité d'une même précarité et au souci de construire pour soi une sphère d'autonomie[1]. Le projet définit donc un paysage quelque peu brouillé où les distinctions jeunes – adultes – retraités perdent pour une part leurs traits spécifiques.

II. – Logique d'objet et/ou logique d'action au sein des projets

Nous allons maintenant quitter les âges de la vie centrés sur la destinée des individus pour nous intéresser à travers le projet aux finalités des actions qu'il anticipe ; à ce titre nous distinguerons deux grands types d'action qui conditionnent nos adaptations et renvoient à deux modes d'anticipation : les actions visant un produit, un objet extérieur à l'agent, les actions centrées sur un processus, qui ne poursuivent d'autre but que leur propre perfectionnement à travers la maîtrise de ce processus ; le premier type concerne ce qu'Aristote appelait la *poièsis,* ce que plus près de nous H. Arendt dénomme l'*œuvre* ; le second type est de l'ordre de la *praxis.* Si la logique de l'œuvre vise le durable et l'achevé, la logique de l'action travaille quant à elle continuellement sur l'inachèvement. Ces deux figures qui sont à situer l'une par rapport à l'autre dans leur antagonisme[1] mais aussi dans leur complémentarité possible ont donné lieu à la construction d'une grande variété de projets ; de ceux-ci nous ne retiendrons que les plus significatifs en partant des projets d'objet pour aller ensuite vers les projets d'action.

1. **Le projet architectural.** – Parmi tous les projets d'objets, commencer par s'intéresser au projet architectural n'est que justice historique dans la mesure où, nous l'avons vu, c'est par l'architecture qu'a été introduite dans notre culture la pratique du projet ; l'architecte depuis la Renaissance est en effet un professionnel du projet, confronté aux multiples vicissitudes de ce dernier. Nous ne retracerons pas ici toute la méthodologie du projet architectural ; celle-ci va de la commande initiale à l'exécution terminale en passant par l'énoncé du problème, le choix d'une solution appropriée, la concrétisation de la solution retenue, pour aboutir à la réalisation qui permet de passer de l'espace du projet à l'espace de l'objet construit. Reconnaissons simplement que le projet architectural nous offre en miniature les principales caractéristiques de tout projet :

– Il naît d'un problème, d'une question posée par le maître d'ouvrage au maître d'œuvre ; cette question concerne toujours la nécessité de mieux habiter un espace donné au départ comme informe.

1. Sur cette précarité existentielle associée pour une large part au projet, cf. notre étude, *L'immaturité de la vie adulte,* Paris, PUF, 1998.

1. Cet antagonisme entre l'action créatrice de l'homme et le caractère figé des œuvres que cette action engendre est au centre des préoccupations de G. Simmel. Cf. *La tragédie de la culture* (1911), trad. Éditions Rivages, 1988.

– Dans la création architecturale l'espace organisateur ne peut être perçu en dehors du temps, le temps immédiat de la construction, le temps passé de la mémoire, le temps proche ou lointain de l'utilisation de l'édifice construit.

– Le projet architectural est l'art de gérer la complexité, d'abord en prenant en compte ces trois impératifs formulés par Vitruve, solidité, commodité, beauté, mais aussi les impératifs modernes de la construction (notamment la fameuse trilogie délais, coûts, qualité définissant la qualité totale) ; de ce fait l'architecture est toujours quelque part un art contradictoire, et pour gérer cette complexité contradictoire il y a finalement mille manières d'être architecte.

– Le projet architectural s'ouvre sur un espace social à organiser et à coordonner, d'abord à travers la pluralité de projets dont il est la résultante, pluralité à faire coexister par une négociation permanente : négociation entre le projet-programme du maître d'ouvrage, le projet-création du maître d'œuvre, le projet social d'architecture sous-jacent qui peut inspirer mais aussi conduire à un mimétisme généralisé, le projet sectoriel des corps de métiers, enfin – mais trop souvent on l'oublie – le projet d'utilisation des futurs usagers.

– Au sein du projet architectural se joue une relation dialectique incessante entre conception et réalisation, entre l'espace du projet et l'espace de l'objet, entre le projet qui se veut représentation de l'objet à venir et l'édifice en cours de construction, voire terminé, qui devient à son tour représentation du projet qui l'a précédé.

– Le projet architectural n'échappe pas aux risques pathologiques qui le transforment bien souvent en leurre : le projet conçu ne livre finalement qu'une infime partie de ce que sera le bâtiment à venir ; car le travail de conception se pose en autonomie par rapport à la réalisation qu'il est censé anticiper.

2. **Le projet d'innovation technologique.** – Ce projet qui accompagne le processus d'industrialisation depuis quelques décennies signifie une rupture par rapport aux périodes précédentes ; auparavant on créait par hasard au caprice des événements et des opportunités ; non que ce type de création n'existe plus, mais il est désormais relégué comme marginal ; la création ou mieux l'invention est devenue volontaire, intentionnellement dirigée et préparée ; le projet va constituer l'outil méthodologique de cette préparation intentionnelle ; de ce fait il doit intégrer des paramètres d'investigation scientifique et de faisabilité technique ; car les innovations s'appuient désormais sur les acquis de la science et non plus sur la seule expérience. De telles innovations impliquent de mettre en place des stratégies de recherche et de développement appropriées, aptes justement à générer des projets.

Le projet d'innovation technologique s'apparente au projet architectural en ce sens qu'il est d'abord ordonné à un objet nouveau à façonner, le prototype, à partir d'un problème initialement posé ; ses paramètres sont en grande partie ceux du projet architectural ; comme ce dernier il doit répondre à la triple exigence de la qualité, des coûts et des délais. Mais davantage que le projet architectural le projet technologique court le risque de se suffire à lui-même et de ce fait opère une discontinuité avec les innovations qui l'ont précédé comme il est destiné à être supplanté par des projets ultérieurs plus efficients, voire plus cohérents, ou encore plus pertinents.

C'est dire que le projet technologique est marqué par le caractère éphémère de la durée du produit qu'il est censé engendrer ; l'objet qu'il va façonner à travers une méthodologie du design industriel sera tributaire de l'obsolescence qui le fera bientôt reléguer au profit d'un projet d'objet plus performant. Il y a donc peu d'ouvertures vers des évolutions ultérieures dans le projet technologique : il y a davantage juxtapositions, voire concurrences, entre des projets qui se succèdent.

3. **Le projet de développement.** – Ce projet concerne une gamme d'activités différentes ; celles-ci vont de la réalisation d'investissements tant matériels qu'imma-

tériels à la mise en place de mesures institutionnelles en passant par l'extension d'installations existantes ; dans ses aspects matériels le projet de développement s'apparente à un projet d'aménagement ; dans ses aspects plus institutionnels le projet de développement s'identifiera à ce que l'on appelle souvent un projet de réforme.

Le projet de développement, autant sinon plus que les autres formes de projets, a un double souci de globalité et d'autonomie ; l'ingénierie de projet visera justement à s'assurer de la participation des acteurs concernés à sa conception et à sa réalisation à travers une planification souple ; à cela il faut ajouter sa préoccupation économique qui le contraint à prendre en compte la nécessité de gérer des ressources limitées ; le projet de développement est censé produire pendant une période assez longue des avantages en contrepartie des coûts investis.

La fragilité des projets de développement restera malgré tout liée à leur caractère interminable, à leur inachèvement, au sentiment que les choses sont toujours à reprendre ; or, par mesure de facilité face à une tâche jugée impossible, de tels projets empruntent la plupart du temps une voie simplifiée, s'appuyant sur une conception par trop linéaire et unidimensionnelle du développement ; ce dernier de par sa nature est pourtant à concevoir comme multidimensionnel et contextuel en lien avec les situations concrètes ; ce qui marque pourtant bon nombre de projets de développement, c'est leur enfermement simplificateur, à la fois quantitativiste, mimétique et normatif.

4. **Projet pédagogique et projet thérapeutique.** – Évoquer la façon par laquelle finaliser les actes d'éduquer et de soigner, c'est bien là encore se situer dans une tâche interminable et quelque peu insaisissable, car si le projet de développement peut être médiatisé par des projets ponctuels de réalisation matérielle, ici la chose est plus difficile ; l'acte, qu'il soit éducatif ou thérapeutique, dispose de peu de relais fiables qui nous aident à évaluer sa pertinence ; et pourtant dans les secteurs professionnels tant pédagogiques que sanitaires on parle abondamment de projets depuis quelque temps : comme s'il s'agissait d'apprivoiser, voire de conjurer deux missions impossibles.

De nos deux projets en question, c'est certainement le projet thérapeutique qui est le moins prolixe ; parfois confondu avec le projet de soin, parfois distingué de lui, un tel projet mis en place par le soignant entend utiliser une attitude activatrice envers les potentialités du malade ; ce projet thérapeutique à l'initiative du soignant doit donc vite devenir un projet partagé avec le malade ; ce dernier va apprendre à utiliser son mal, son symptôme par une sorte d'autoactivation contrôlée qui l'aide à mieux percevoir l'idéal à atteindre ; cet idéal correspondant à ce qu'il veut être implique de sa part l'identification corrélative de l'idéal négatif de ce qu'il ne veut pas être[1]. Dans certains cas, notamment lorsque le malade se trouve dans une trop grande dépendance vis-à-vis de sa pathologie, le projet thérapeutique va se limiter aux seuls soignants ; il s'agira alors d'un projet de soin organisant les informations contenues dans le dossier de soin du malade ; ce projet cherche à mettre en évidence les lignes directrices de l'équipe soignante au regard du patient que l'on aura pour souci d'appréhender dans sa globalité.

Le projet pédagogique se réfère à ce type d'activité, toujours à reprendre, qui est l'enseignement, activité qui doit assumer toutes les contradictions liées à une *praxis* soucieuse d'arriver à un meilleur perfectionnement de ce qu'elle fait. Le projet pédagogique, en associant ces deux acteurs centraux que sont d'un côté l'enseignant ou le collectif d'enseignants, de l'autre les élèves, entend être instituant d'une relation facilitante entre ces deux catégories d'acteurs, entre l'acte d'enseigner et l'acte d'ap-

1. M. Berta et J.-Cl. Benoît se sont efforcés de conceptualiser le projet thérapeutique dans leur travail, *Le projet psychothérapique*, Paris, Denoël, 1976.

prendre. En ce sens le projet pédagogique, centré sur des buts négociés à atteindre et sur les modalités pour les atteindre, appelle son complémentaire, la pédagogie du projet qui met dans le moment présent les acteurs en situation de choisir, de décider, d'agir ; et c'est en agissant que ces acteurs se construisent ; le projet devient donc l'instance même d'apprentissage.

Ce faisant, cette démarche par projet est le meilleur garant de l'apprentissage lorsqu'elle associe le projet pédagogique et la pédagogie du projet en cherchant à articuler l'objectif explicité et le processus qui doit y conduire. Une telle démarche permet à l'élève en lien avec le collectif de la classe de se confronter à une situation en grandeur réelle. Formalisée pour la première fois dans le cadre du pragmatisme américain, notamment par J. Dewey, elle s'apparente à une pédagogie concrète très proche des différents courants de l'éducation nouvelle (Decroly, Montessori, Makarenko...). Toutefois la pédagogie du projet dans son souci de valoriser continuellement l'apprenant montre sa fragilité et ses exigences : dans la pratique elle sera souvent reléguée, voire effacée au profit d'une approche plus conventionnelle, centrée exclusivement sur les buts du projet pédagogique ; ce dernier dans le meilleur des cas sera négocié avec les élèves mais il court souvent le risque de se laisser réduire au propre projet de l'enseignant : c'est ainsi qu'un langage novateur, celui du projet, va bien souvent justifier et déguiser des pratiques traditionnelles, celles qui se centrent sur le seul enseignant.

III. – La logique des projets organisationnels

Le projet organisationnel constitue la manière très française d'aborder le changement en cherchant à adapter l'organisation aux évolutions de son environnement par le renforcement de sa cohésion interne ; il peut être décliné sous différentes formes ; nous en distinguerons spécialement quatre ; seules les deux premières concernent l'ensemble d'une organisation à travers, d'une part,

la référence structurante qu'elle se donne, gage de légitimation, d'autre part une préférence à arrêter des priorités qui l'engagent à l'action ; les deux dernières envisagent l'organisation sectoriellement en isolant en son sein un espace-projet, soit selon une disposition verticale, le projet de service, soit selon une disposition horizontale, la gestion par projet.

1. **Le projet d'entreprise ou d'établissement comme projet de référence.** – Les organisations, qu'elles soient centrées sur la production comme les entreprises ou sur les services comme les établissements, ont tendance en évoluant, voire en grandissant, à oublier la mission initiale qui leur donnait leur justification ; aussi cherchent-elles de temps à autre à raffermir leur légitimité ; elles le font à une époque de brouillage des images, à travers un projet de référence, gage de consistance. Ce dernier, dont le logotype de toute organisation constitue la miniaturisation, se veut d'abord être un projet partagé ; il est donc plus de l'ordre du symbolique que de l'opératoire ; il s'agit à travers un tel projet d'expliciter les valeurs de référence de l'entreprise : valeurs héritées d'une histoire et confortées, voire malmenées par l'expérience, valeurs susceptibles de créer un consensus dans l'organisation et de positionner cette dernière dans sa spécificité au regard de l'environnement. C'est ainsi que le projet de référence dans le meilleur des cas va constituer la loi du collectif établissement ou entreprise, la règle à laquelle il rapportera son propre fonctionnement ; dans le pire des cas le projet de référence s'apparentera à ce que l'on appelle une langue de bois, c'est-à-dire un discours plus soucieux d'autojustification défensive que d'un repérage dynamique susceptible de guider l'action collective.

2. **Le projet d'entreprise ou d'établissement comme projet participatif.** – Le projet organisationnel peut s'entendre en un second sens complémentaire mais bien différent du précédent ; il s'agit ici d'un projet de préfé-

rence qui ne cherche pas tant à valoriser le versant symbolique de tout projet que son versant opératoire ; ce projet est soucieux d'expérimenter une action qui aura une double fonction : d'une part stimuler l'organisation en exploitant de façon plus opportune l'un de ses créneaux porteurs, d'autre part associer étroitement à une telle réalisation le plus grand nombre de partenaires concernés à travers une démarche participative ; en ce sens le projet organisationnel se veut simultanément projet expérimental et participatif. Il vise à conjuger de façon dynamique au sein de l'organisation son paramètre stratégique et son paramètre culturel.

3. **Le projet de service.** – Depuis quelques années, on a cherché spécialement dans les établissements à buts non lucratifs à impulser une dynamique à l'intérieur de sous-ensembles organisationnels, les services ; ces derniers, dans la logique de rationalisation de la société industrielle, ont été pensés selon un mode bureaucratique de plus en plus critiqué ; dans un contexte post-industriel ce dernier devient en effet manifestement contre-productif en favorisant inerties et dysfonctionnements ; le projet de service entend développer chez les acteurs concernés un effort de prospective et une recherche de cohérence en laissant une marge d'initiative à l'équipe ; cette dernière va mettre en place un processus de changement en valorisant une démarche négociée ; de ce fait elle va trouver dans son projet une référence identitaire et des raisons de repenser le sens de son action en s'interrogeant sur ses propres missions ; ainsi au sein d'un grand ensemble comme par exemple la fonction publique le projet de service cherche à redonner implication et dynamisme à ses membres en leur proposant à travers telle ou telle initiative la possibilité de travailler autrement.

4. **La gestion par projet.** – Cette gestion *par* ou *de* projet que les Anglo-Saxons dénomment *Project Management* s'apparente à la résolution du problème à travers ses deux phases opératoires, celle de la définition du problème, celle de sa réalisation. Une telle gestion, sectorielle parce qu'elle entend ne concerner qu'une partie de l'entreprise, est proche de la démarche systémique ; elle s'est très largement imposée depuis une vingtaine d'années tout spécialement dans les organisations industrielles ; celles-ci, affrontées à des tâches de plus en plus complexes, ne peuvent plus s'en tenir aux relations traditionnelles d'autorité et d'exercice vertical descendant des responsabilités. De ce point de vue le *Project Management* inaugure une méthodologie du changement tout à fait spécifique ; il substitue en effet au changement pensé et imposé par le haut un changement horizontal pensé et implanté par le côté ; le latéral prend le pas sur le vertical.

La gestion par projet marque l'émergence d'un changement culturel significatif : elle prend le relais de la production en série, et ce à travers la mise en place de structures légères pour tirer le meilleur parti du potentiel d'innovation d'une organisation ; les structures-projets sont temporaires, destinées à impulser, accompagner et assurer le développement des innovations, puis à disparaître une fois le projet réalisé ; ce qui caractérise donc la gestion par projets, c'est l'utilisation de structures flexibles, ce que certains auteurs appellent la spécialisation souple[1]. Ces structures sont de type matriciel, essayant de combiner au sein du même ensemble les fonctions disposées verticalement sur la matrice et les projets disposés horizontalement. Ainsi, la gestion de projet vient structurellement en surimpression sur l'organisation fonctionnelle traditionnelle ; elle représente le point de focalisation sur lequel l'organisation entend faire porter sa capacité de prise de décision et de changement.

Les paramètres constitutifs d'un projet, sur lesquels portera l'évaluation ultérieure, sont la plupart du temps

1. Cf. à ce titre M.-J. Piore, Ch.-F. Sabel, *The Second Industrial divide*, Basic Books, 1984.

au nombre de quatre : les contraintes techniques, les délais, les coûts, la qualité ; une gestion par projet dans son déroulement admet généralement quatre phases qui permettent de retrouver les moments forts de tout projet : la conception, la définition, la faisabilité, la réalisation. À ce titre, le modèle le plus connu et le plus ancien des gestions de projet, modèle qui remonte aux années 1960, nous le devons certainement à R. Declerck : le MAP (management et analyse de projets) ; ce modèle est pensé toutefois sur trois phases seulement : les choix stratégiques, les choix tactiques, la réalisation[1].

La gestion de projet présuppose une équipe-projet elle-même animée par un chef de projet dont le rôle sera d'intégrer les efforts internes à l'organisation et d'abord à l'équipe, et aussi les efforts externes pour parvenir au déroulement et à l'aboutissement du projet concerné. Ce chef de projet fait face pour chaque projet à un jeu unique de circonstances, de contraintes et de ressources qui l'entraînent à chaque fois dans des voies singulières. Le groupe projet se définit comme un mode d'organisation sociétale transitoire axé sur une mission spécifique à accomplir pendant une durée de temps déterminée.

IV. – Logique sociétale

Le projet peut s'apparenter à une référence, sans doute beaucoup plus globale et abstraite que dans les différentes figures que nous venons de décrire ; il s'agit alors de la référence à laquelle un ensemble social de taille variable ainsi que les individus qui le composent s'identifient ; c'est en ce sens que l'on parlera de projet éducatif, de projet urbanistique, de projet de travail social, de projet culturel...

Ces projets sociaux sectoriels peuvent être intégrés dans le projet global au niveau de l'ensemble de la

1. Cf. notamment R. Decleck, P. Eymery, M.-A. Crener, *Le management stratégique des projets,* Éd. Hommes et techniques, 1980.

société ; le projet sociétal sera alors organisé autour d'une problématique forte, soit attestataire à travers le projet réformiste, soit contestataire avec le projet révolutionnaire, le projet autogestionnaire ou le projet alternatif... À travers un tel projet la société, c'est-à-dire les acteurs qui en sont momentanément les porte-parole, se saisit comme création permanente : elle le fait soit de façon *a priori* en donnant une orientation volontariste à un ensemble social, soit de façon *a posteriori* en opérant une relecture de l'histoire récente de la société pour y déceler des tendances ; ces dernières constituent des lignes de force que l'on cherche présentement et pour l'avenir à accentuer ou à contrarier.

V. – Signification des conduites à projet

Identifier un projet déterminé en le situant à un certain niveau de la taxonomie qui précède, c'est chercher à lui conférer les caractéristiques propres à ce niveau (cf. tableau 6, p. 54). Certes, de par son caractère à la fois flou et multidimensionnel, un projet peut être placé simultanément à plusieurs niveaux, ces derniers contribuant alors ensemble à lui assurer sa physionomie propre. Nous voyons mieux dorénavant ce que peuvent recouvrir dans leur diversité et dans leur complexité les conduites à projets, selon que ces dernières concernent les individus ou les ensembles organisationnels, selon qu'elles visent une action à mener ou un produit à confectionner. Quelles qu'elles soient, ces conduites ont toutes pour point commun d'exprimer le volontarisme d'un acteur, de rechercher un espace de consensus, de se préoccuper d'une certaine forme d'efficience, d'être en quête de sens.

Tableau 6. – **Taxonomie des conduites à projet**

1) Les projets individuels liés aux âges de la vie :

- *Projet du jeune*
  - projet d'orientation
  - projet d'insertion < sociale / professionnelle
  - projet de vie
- *Projet de la vie adulte*
  - projet professionnel < d'emploi / identitaire / de carrière
  - projet familial
  - projet personnel
  - projet latéral
- *Projet de retraite*
  - projet de retraitement
  - projet de retrait

2) Projets d'objets et projets d'action :

- *Projet architectural*
- *Projet d'innovation technologique*
- *Projet de développement*
- *Projet pédagogique*
- *Projet thérapeutique...*

3) Projet organisationnel :

- *Projet de référence*
- *Projet participatif*
- *Projet de service*
- *Gestion par projet...*

4) Projet de société :

- *sectoriel :*
  - Projet éducatif
  - Projet culturel
  - Projet urbanistique
- *global :*
  - attestataire : projet réformiste
  - contestataire :
    - projet révolutionnaire
    - projet autogestionnaire
    - projet alternatif.

Chapitre IV

LES COORDONNÉES TEMPORELLES DU PROJET

Chercher à élucider les conduites à projets, c'est en revenir à ce que Kant appelait déjà les catégories *a priori* de la sensibilité, le sens externe de l'espace, le sens interne du temps : ce que nous nommons dans un langage plus actuel, depuis les travaux suscités par la théorie de la Relativité, les coordonnées spatio-temporelles. Dire que le projet, à l'instar de toute conduite humaine, ne saurait se passer de telles coordonnées est en soi une banalité ; il est en revanche moins banal de noter que le temps et l'espace constituent les clefs de compréhension essentielles de tout projet ; ce dernier entretient avec eux une connivence aussi étroite que celle qui relie le projet au type d'acteur qui se profile derrière lui. Espace-temps et projet pour l'acteur concerné forment un tout.

I. – Le projet entre temps et espace

Sans cette double perception de la durée et de l'espace, nous sommes mis dans l'impossibilité de vivre et donc dans l'impossibilité de projeter. Pourtant cette absence du temps et de l'espace vécus caractérisent bon nombre de situations limites, celles que connaissent des populations marginalisées ou en extrême difficulté : le prisonnier ou le malade asilaire dans leur enfermement, la personne très âgée dans un état de dépendance, l'enfant aux prises avec

son onirisme, le jeune lorsqu'il galère, le réfugié ou le déporté privé des repères indispensables. C'est dire que temps et espace sont constitutifs de toute subjectivité et donc de tout projet, même s'ils restent des biens encore subjectivement très mal partagés ; ils constituent les dimensions structurantes de toute subjectivité dans la façon par laquelle ils développent ces deux grandes capacités humanisantes, la capacité à exister, la capacité à habiter : temps vécu aux prises avec le temps chronologique, espace de vie confronté à l'espace topologique. Or ce qui caractérise ce double système de références, c'est la déconcertante imbrication qu'il manifeste du temps et de l'espace[1], l'un appelant continuellement l'autre, l'un ne pouvant être, nous allons le voir ci-après, défini, nommé, appréhendé que par référence à l'autre. Sans donc vouloir trop arbitrairement les dissocier, nous allons pour les besoins de la compréhension momentanément les séparer. Commençons donc par explorer la dimension temporelle du projet.

II. – Une pluralité de temps à prendre en compte

Les conduites à projet se laissent facilement associer aujourd'hui dans notre société préfigurative à l'une ou à l'autre figure de l'anticipation : prévision, prospective, voire planification. Identifier au sein de tout projet ses composantes anticipatrices n'épuise pourtant pas l'ensemble de ses coordonnées temporelles ; il nous faut donc nous situer au regard d'une pluralité de temps vécus ; ces temps concernent autant l'histoire constituée que le moment présent ou les perspectives d'un devenir possible Une telle relativisation temporelle est source de compréhension du projet, entreprise humaine parmi d'autres entreprises à situer dans une temporalité multidimensionnelle.

1. Nous reprenons ici la formulation utilisée par G. Balandier dans son ouvrage *Le détour*, Paris, Fayard, 1985.

Mais, au fait, de quel temps s'agit-il ? Nous devons prendre acte de ce que les temps vécus sont eux-mêmes tributaires d'une diversité de temps au sein desquels nous évoluons et qui tous s'entrecroisent : évoquons succinctement ces temps, d'abord le temps physicomathématique considéré tantôt comme monotone, tantôt comme irréversible, à côté du temps chronique très évanescent, constitué d'échéances plus ou moins incontournables ; mentionnons d'un autre côté le temps biologique, temps de la vie, donc temps de l'évolution, de la croissance et du déclin ; au regard de ce temps le temps historique est celui des grandes continuités et aussi des lentes dérives opposé au temps de l'imprévisibilité, temps événementiel et chaotique fait de hasards, d'imprévus, de ruptures ; au-delà de ces cinq premiers temps, il faudrait signaler d'autres temps tout aussi essentiels, notamment le temps linguistique qui est celui de la description de l'action accomplie, projetée ou en train de se faire ; enfin, sans prétendre à l'exhaustivité, faisons référence au temps sacré de la régénération et de la chute, du salut et de la nostalgie primordiale ; ces différents temps conditionnent sans le prédéterminer le temps psychosociologique de l'acteur dans sa façon d'aménager le prolongement de son histoire personnelle en gérant au mieux simultanéité et succession en fonction de son propre positionnement social :

- la simultanéité se donne dans l'instance présente ; à sa façon elle cherche à réactualiser le passé que, pour une part, elle exprime ;
- la succession se concrétise dans un itinéraire plus ou moins cohérent fait d'étapes, de reprises, de bifurcations, de perspectives, d'anticipations.

Ce temps vécu, dans sa double dimension momentanée et évolutive au-delà des différentes figures que nous venons d'identifier, reste pour une large part tributaire d'un dernier temps, celui-là clturel, qu'il nous faut évoquer, le temps de la technoscience qui amène aujourd'hui une sorte de rupture par rapport aux autres

temps culturels existants ; cette rupture s'exprime notamment à travers ce que l'on peut appeler la révolution du temps choisi. Un tel temps possède des caractéristiques propres à notre environnement technologique ; celles-ci se traduisent chez l'acteur par une préoccupation consciente de la temporalité en même temps qu'une excroissance donnée à la dimension du futur au regard des deux autres dimensions du présent et du passé. Le temps culturel de notre société technologique avec les contraintes qu'il véhicule, les valeurs qu'il promeut, prédétermine assez largement les temps vécus par les individus et les organisations.

III. – Le projet face à un double horizon temporel

En revenant maintenant au seul temps vécu pour nous limiter à lui, nous situerons le moment présent du projet comme éclaté vers un double horizon, celui de la rétention fait d'histoire et de mémoire, celui de la protension ouvert sur des perspectives d'action. Le problème de l'acteur qui projette sera alors de tenter une articulation entre ces deux horizons[1]. Une telle articulation implique pour le moins :

- une histoire personnelle à élucider à travers un horizon temporel rétrospectif qui d'une certaine manière contribue à esquisser l'horizon prospectif comme la mémoire prépare le projet ;
- des perspectives à expliciter à travers un horizon temporel prospectif qui va modaliser l'horizon rétrospectif, comme le projet dans son contenu même est toujours une certaine façon de réinterpréter la mémoire en lui assignant de nouvelles significations.

1. Les termes de *protension* et de *rétention* sont empruntés au philosophe E. Husserl qui a été le premier à les appliquer à ce qu'il a appelé l'*horizon temporel*, expression qui sera reprise ensuite par les psychologues.

C'est dire que la manière dont l'acteur se projette vers ses possibilités contribue à modaliser le passé qui est présent en lui. De même, la façon par laquelle le sujet évoque sa mémoire constitue une façon de préparer son devenir. Entre passé réactualisé et futur entrevu il y a pour chaque individu une dissymétrie liée à l'âge, c'est-à-dire au temps déjà vécu par comparaison au temps qu'il reste à vivre.

1. **Projet et histoire personnelle.** – Projeter, c'est toujours greffer l'inédit, le nouveau désiré sur un itinéraire déjà constitué ; d'où la nécessité de reconnaître cet itinéraire ; les méthodologies du diagnostic ou de l'analyse de situation sont justement là pour aider à une telle reconnaissance qui se voudra en même temps appropriation d'un passé riche en expériences capitalisées ; mais notre capital d'expériences est toujours prompt à nous échapper, à être relégué dans une mémoire inerte, figée. Pour redonner vie à cette mémoire on peut comprendre la pertinence du recours aux histoires de vie, aux biographies raisonnées, aux techniques d'expérienciation ou de bilan ; les unes et les autres sont susceptibles d'aider l'acteur à mieux saisir ce que recèle son expérience passée en significations non décelées jusqu'ici, en potentialités inexploitées ; elles pourront l'aider aussi à dégager de cette expérience et des réalisations qui la jalonnent des lignes de force autour desquelles il pourra de façon opportune faire graviter ses nouveaux projets.

2. **Projet et anticipation.** – Ce faisant le projet n'est pas pure continuité dans le prolongement du passé ; il entend au contraire toujours établir une rupture avec lui par une anticipation qui cherche à reprendre et à réorienter le cours des choses ; l'anticipation à ce sujet, qui existe mais de façon très limitée et rudimentaire chez l'animal, constitue une fonction typiquement humaine dans sa capacité à mettre à distance la stimulation

momentanée pour envisager un futur possible ; seul le comportement d'anticipation va permettre d'introduire dans le continuum du temps vécu une indétermination en intégrant dans le moment présent le jeu des possibles. Car ce qui caractérise le futur et plus précisément l'avenir, c'est de rester ouvert à toutes les éventualités hormis l'impossible qui lui est contradictoire.

Différentes formes d'anticipation existent et le projet n'en représente qu'une variante, la variante opératoire ; passons donc rapidement en revue la gamme des anticipations auxquelles nous recourons dans notre vie quotidienne pour mieux situer le projet par rapport à elles ; nous distinguerons à cet effet :

- les anticipations à visée adaptative telles la prévoyance traditionnelle ou la prévision moderne ;
- les anticipations cognitives dans leurs différentes dimensions, occulte avec la divination, religieuse avec la prophétie, scientifique avec la prospective, philosophique avec la futurologie ;
- les anticipations imaginaires de type rationnel comme l'utopie ou de type onirique que concrétise la science-fiction.

Les anticipations opératoires, celles qui cherchent à faire advenir un futur désiré, constituent un quatrième type et revêtent par rapport aux précédentes un statut tout à fait particulier dans le devenir qu'elles engagent. Elles sont elles-mêmes de plusieurs sortes ; on opposera spécialement les anticipations opératoires de type déterministe tels l'objectif, le but et dans une certaine mesure le plan aux anticipations opératoires de type flou ; ces dernières peuvent être justement concrétisées dans les différentes formes de projets, depuis les projets que l'on qualifiera de durs, c'est-à-dire qui n'admettent pas d'écart possible entre le temps de l'anticipation et le temps de la réalisation, et ce jusqu'aux projets mous : projets qui tolèrent voire même impliquent un certain jeu d'indétermination entre les projections opérées et les réalisations qui vont s'ensuivre.

Une dernière façon de situer la place du projet dans le champ sémantique de l'anticipation est d'identifier la conception du futur qu'il engage au regard des conceptions véhiculées par les autres formes d'anticipation ; on pourra à ce sujet se reporter au tableau ci-après (cf. tableau 7) et constater que le projet y est associé à une conception déterminée et volontariste du futur concrétisée dans le devenir ; cette conception s'oppose à la conjecture prévisionnelle, à la prédiction divinatoire, à l'avenir utopique.

Tableau 7. – **Les conceptions liées aux figures de l'anticipation**

	Conceptions liées aux contingences de l'environnement	Conceptions liées aux stratégies de l'acteur
Conception indéterminée ouverte	Conjecture (Prévision)	Avenir (Utopie)
Conception déterminée fermée	Prédiction (Divination)	Devenir (Projet)

IV. – L'expérience paradoxale de la simultanéité comme compensation incessante et continuelle privation

Mémoire et anticipation sont deux façons contrastées d'exprimer la succession vécue, deux façons qui dans la figure du projet demandent à être articulées sur un mode quelque peu contradictoire. En rester à ce contraste entre temps rétrospectif et temps prospectif, c'est encourager l'acteur à fuir dans l'inactuel ; or il ne faut pas oublier que les deux temps que nous venons sommairement d'évoquer ne sont finalement que des constructions mentales ou mieux deux modalités différentes d'appréhension

tion par le projet et dans son mode de concrétisation à l'aide des stratégies que l'acteur par son projet développe.

1. **La double implication projet-action.** – Le projet est indissociable de l'action qu'il prépare et commence à réaliser ; entre projet et action existe une implication réciproque : le projet présuppose l'action dans la façon par laquelle il engage une réalisation à venir ; l'action inclut le projet qui en constitue, par anticipation, l'un de ses moments indispensables : ce projet est justement le moment fondateur de l'action. Peut-on à ce sujet mieux exprimer les choses que ne le faisait P. Valéry, mettant dans la bouche de Phèdre le propos suivant : « Je ne sépare plus l'idée d'un temple de celle de son édification... »[1] ? C'est dire que d'un certain côté le projet englobe l'action mais que d'un autre il se laisse englober par elle.

2. **Le prix à payer pour agir.** – Que nous apporte la référence à l'action pour une bonne compréhension du projet qui lui est solidaire ? Si l'action d'un point de vue psychologique peut se définir comme étant un comportement intentionnel, nous ne pouvons pas ne pas agir ; il nous faut sans cesse décider, choisir, exclure, privilégier réaliser, concrétiser... car le réel dans son indétermination partielle nous sollicite. Et pourtant nous devons payer cette action d'un risque assumé à un certain prix[2]... Ce prix est celui des effets pervers engendrés par l'action, celui de sa non-transparence, celui de sa gestion continuellement paradoxale, celui d'une réussite possible qui est toujours le versant complémentaire d'un échec incontournable, celui enfin d'un résultat de l'action qui vieillit mal ; de ce point de vue les tragiques grecs ont bien situé le sens de l'action humaine comme une réalité

1. Cf., de l'auteur, *Eupalinos ou l'Architecte,* Paris, Gallimard.
2. Cf. à ce sujet les propos éclairants de Y. Barel, *La quête de sens,* Paris, Le Seuil, 1987.

à double face, une face gratifiante et une face décapante ; la première est susceptible de procurer à l'auteur satisfaction et efficacité ; la seconde met à nu la volonté dans sa vulnérabilité à travers ses limites, ses erreurs, voire sa perversité, mais surtout sa grande capacité à s'illusionner sur ce qu'elle fait ; elle montre par ailleurs cette volonté dans son incapacité à assumer les contradictions de la vie que met en évidence tout désir d'agir ; ainsi le sens naît de l'inconfort de l'action, et il fait de cette action dans ce qu'elle réalise et ce qui la limite comme le signe de quelque chose qui la dépasse.

3. **L'expérience comme capacité d'unification du temps vécu.** – L'action constitue donc l'unificateur qui va conférer au moment présent sa consistance et son amplitude, évitant que nos entreprises se laissent morceler en de multiples instants. Cette action dans sa réalisation accapare le moment présent qui arrive à intégrer de façon indistincte des éléments du passé immédiat et des éléments du futur prochain. Elle s'appuie pour ce faire sur un unificateur plus vaste encore, mais qui échappe pour une part à l'acteur ; cet unificateur, l'expérience, récapitule, intègre, réorganise le capital de réalisations passées, de souvenirs vécus et mémorisés par l'individu.

Or ce capital est rendu d'accès difficile parce qu'entassé dans des lieux inaccessibles ; la métaphore du grenier[1] peut être ici suggestive pour décrire cet entassement que nous effectuons de nos expériences ; celles-ci se surajoutent les unes aux autres de façon plus ou moins désordonnée sans être suffisamment identifiées, répertoriées, articulées ; notre passé ressemble à ce gre-

1. Il faudrait opposer la métaphore du grenier à celle inverse et complémentaire de la cave, la mise en projet ayant à travailler essentiellement sur la première figure. Ces deux métaphores nous ont été suggérées par une correspondance de 1936 de S. Freud au psychiatre allemand L. Binswanger ; après avoir indiqué qu'il s'était toujours tenu au rez-de-chaussée ou dans le sous-sol du bâtiment, Freud reproche à Binswanger de préférer l'étage supérieur.

nier où règne un grand désordre, où nous ne savons plus ce que nous y avons mis. Il y règne la loi de l'implicite. D'où la nécessité de tenter d'expliciter nos expériences et ce qui constitue leurs richesses, voire leurs limites ; une telle explicitation vise à retemporaliser ces expériences pour les situer dans ce qui fait leur signification actuelle, c'est-à-dire pour les rendre utilisables dans l'expérience momentanée. Il s'agit donc pour nous de chercher à redescendre continuellement à notre rez-de-chaussée intentionnel des pans de notre expérience relégués au grenier de notre subconscient oublieux.

Il y a dans l'appropriation que le projet va faire du temps une sorte de travail d'antiquaire qui cherche à débusquer pour le dépoussiérer l'objet anciennement idéalisé. Les idéaux projetés sont toujours en effet l'occasion d'une lecture renouvelée de l'expérience passée.

VI. – Du bon usage de la temporalité

Du temps dans ses relations avec le projet, nous ajouterons quatre réflexions complémentaires qui revêtent une certaine importance.

1. **Projet et situation de non-urgence.** – Le temps constitue l'espace des possibles pour peu qu'il soit aménagé sur le moyen ou le long terme ; c'est dire qu'un projet pensé sur le trop court terme, voire dans l'immédiat, avoisine l'impossibilité ; car dans le court terme tout est contraintes ; certes ce qui est de l'ordre des contraintes à court terme peut devenir variables à moyen terme ; d'où l'intérêt pour l'acteur qui projette de se constituer un horizon temporel suffisamment reculé pour penser non un espace contraignant, mais un espace variable. C'est une telle possibilité qui fait défaut aussi bien à la personne en situation trop précaire qu'à l'institution en période de crise ou de conflit aigu ; tout se gère, s'y décide sur-le-champ, c'est-à-dire dans l'urgence sans distanciation suffisante par rapport à l'événement et aux stimulations momentanées.

2. **Projet et alternance de jachère.** – Le temps traîne inévitablement avec lui des conditionnements, des scléroses, une sorte d'habitus qui au fil de la réalisation du projet va amener de façon inévitable sa propre dégénérescence, son engourdissement, en un mot son vieillissement ; c'est dire que nous ne pouvons pas demeurer continuellement dans un temps créatif ; une économie du projet serait ici à penser en lien avec sa gestion temporelle ; car le temps du projet est un gros consommateur d'énergies ; il implique donc à certains intervalles un ressourcement de ces énergies à travers des périodes de non-projet, des périodes de mise en jachère[1]...

Une alternance s'avère donc nécessaire qui est là pour signifier toute l'ambivalence du temps vécu ; pour une part de lui-même mais dans certaines limites ce temps se veut créateur, pour une autre part il se montre destructeur, l'un ne pouvant faire l'économie de l'autre. Ce sont donc deux temporalités qu'il nous faut apprendre à gérer : dans la temporalité du projet la création s'impose, même si elle est travaillée par une lente et inexorable destruction qui va à terme l'user et l'anéantir ; dans la temporalité de la jachère la destruction par le vide fait son travail au grand jour, laissant poindre sous ce vide apparent la réorganisation des forces de création. À travers ce couple création/destruction nous touchons au problème du rythme, organisateur temporel avec lequel le projet doit composer au lieu de vouloir trop souvent s'illusionner dans une linéarité sans fin.

1. La jachère se caractérise au niveau de sa temporalité par une mise en repos de la terre à titre transitoire ; dans sa spatialité la jachère implique l'entretien de la terre à travers un état de préparation qui reste sans finalité immédiate ; de ce fait elle se distingue d'un côté de la friche qui est un abandon de la terre à la nature, de l'autre de la mise en culture ; seule cette dernière met la terre dans un état finalisé de production. Les conduites à projet sont antinomiques de la friche, leur finalité étant justement d'éviter à tout prix cette dernière ; elle doivent en revanche savoir jouer alternativement de la jachère et de la culture, en fonction d'une économie du temps appropriée.

3. **Excès de temporalisation et recours à spatialisation du projet.** – Le temps, faut-il de nouveau y insister, est indissociable de l'espace ; il ne peut être pensé sans lui puisqu'il se mesure toujours à travers un mouvement, c'est-à-dire un déplacement dans l'espace ou une certaine transformation de ce dernier[1] ; la durée renvoie au sentiment que je prends à la suite d'une modification de mon espace qui se laisse plier à mes exigences ou qui me résiste.

Dans la façon par laquelle nous venons de situer la temporalité du projet il nous a fallu à maintes reprises recourir à des métaphores spatiales. Or notre culture technologique en accordant ses préférences aux différentes figures de l'anticipation aboutit à une temporalisation excessive du projet, bien souvent au détriment de sa spatialisation. Au projet esquissé temporellement nous avons tendance à associer une fuite en avant, une escapade dans le futur ; quant au projet à réaliser, nous l'enfermons dans des délais plus ou moins rigides ; les délais constituent assez souvent l'un des seuls indicateurs utilisés dans l'évaluation traditionnelle des projets. C'est dire que le temps, lorsqu'il est pris isolément de l'espace, va dénaturer le projet en le précipitant vers des dérives pathologiques ; face à un excès de temporalisation, se pose donc le problème de savoir comment revenir à une spatialisation du projet au travers d'une inscription environnementale appropriée ; car l'acteur dans son projet est appelé à faire une sorte de passage incessant entre temps et espace, c'est-à-dire entre le respect des échéances et la qualité du travail produit, cette qualité que nous semblons redécouvrir tardivement et qui nous renvoie à la maîtrise des paramètres spatiaux...

4. **Au-delà de la linéarité, au-delà de la circularité, le temps de la reprise.** – Nous voyons mieux maintenant comment le temps du projet est à penser comme une

1. M. Merleau-Ponty allait même jusqu'à écrire dans sa *Phénoménologie de la perception* que le temps naît de notre rapport avec les choses et de ce fait ne constitue pas un processus réel.

reprise et donc entretient quelque rapport avec la figure de la spirale qui intègre à sa façon le modèle de la temporalité circulaire, concrétisé par la répétition, et le modèle linéaire du changement ; ces deux derniers modèles pris isolément conduisent à un mésusage du projet. Le modèle circulaire condamne tout projet à la sclérose de la répétition, le modèle linéaire lui donne l'illusion d'un changement incessant. Au contraire la reprise signifie que les choses mises en place sont toujours destinées à nous échapper, à se laisser altérer par nous ou malgré nous : il nous faut donc les ressaisir, les réorienter mais en profitant de l'expérience acquise. La temporalité de la reprise constitutive du projet évite d'assimiler ce dernier à une pure création mais elle ne le condamne pas à une simple répétition.

Chapitre V

LES COORDONNÉES SPATIALES DU PROJET

Traiter de l'espace, c'est l'appréhender dans sa configuration momentanée qui est une configuration située temporellement, c'est-à-dire à une période historique déterminée. En effet notre monde ne saurait se définir par son invariance comme d'ailleurs l'univers dans lequel il se meut ; pour ce dernier les astrophysiciens ont bien reconnu qu'il était en expansion. Comment donc nous apparaît aujourd'hui l'espace dans lequel nous inscrivons nos projets ?

I. – L'espace des non-lieux

Notre environnement technologique semble de plus en plus s'installer dans l'anonymat de non-lieux ; ceux-ci en sont justement venus à perdre toute signification, tels le péage de l'autoroute, le couloir de métro, la grande surface commerciale, le distributeur automatique de billets de banque. Ainsi, l'espace topologique est devenu un espace programmatique[1], rationalisé, bureaucratisé, à la fois uniformisé et spécifié à travers une intense activité de zonage. Cela explique que de façon concomitante nous cherchions à travers les nombreux projets qui émaillent notre vie quotidienne à redonner sens à certains espaces : l'espace du lycée à

1. Nous reprenons à H. Lefebvre, in *Production de l'espace,* Paris, Anthropos, 1972, cette formulation d' « espace programmatique ».

travers son projet d'établissement, l'espace administratif à travers son projet de service, l'espace de la ville dans son projet urbanistique d'aménagement... ; car, d'un certain point de vue, projeter, c'est chercher à habiter un espace significatif en développant avec cet espace ou avec certaines de ses composantes une relation préférentielle faite de connivence et de symbolisation.

Habiter un espace, c'est tenter de l'apprivoiser en le modifiant, en l'aménageant, en le réaménageant pour le rendre plus signifiant à travers des marquages appropriés. De ce point de vue nous ne devons pas oublier la double leçon que nous apportent d'une part l'étymologie, d'autre part l'histoire pour nous indiquer la dimension essentiellement spatiale que revêtait le projet à l'origine lors de ses premiers emplois qui remontent à la transition du Moyen Âge à la Renaissance :

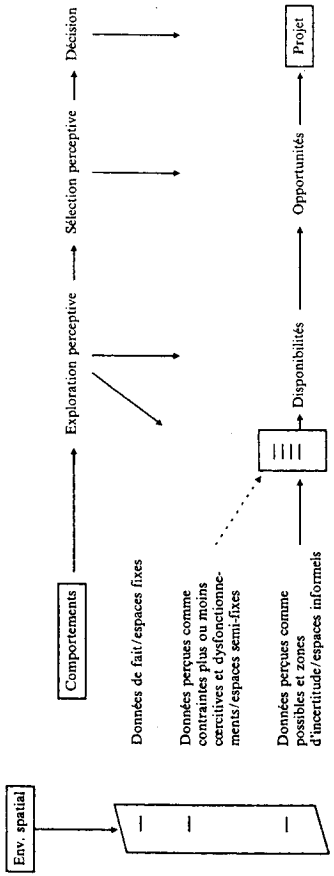
- étymologiquement, projeter, c'est jeter au loin en avant, devant soi ;
- historiquement, l'activité de projeter a été formalisée pour la première fois à propos du projet architectural, grâce aux lois de la perspective alors récemment découvertes.

II. – Des disponibilités spatiales à la sélection d'opportunités

Tout projet est donc d'abord le fruit d'une curiosité spatiale impliquant de la part de l'acteur une démarche active d'exploration ; s'il ne veut pas se laisser assujettir par ces non-lieux de plus en plus nombreux que nous venons d'évoquer, l'acteur doit chercher à les casser dans leur évidence à partir de tout un travail d'exploration perceptive sur son propre environnement[1].

1. C'est en développant une théorie de la perception que le philosophe-psychologue M. Merleau-Ponty en arrive à penser le projet qu'il définit d'une façon suggestive comme *ce projet du monde que nous sommes.* Cf. son ouvrage *Phénoménologie de la perception, op. cit.*

Tableau 9. — **Exploration perceptive de l'environnement spatial**



C'est seulement par ce travail que pourront apparaître des disponibilités que l'acteur tentera de bien identifier. Par « disponibilités » il faut entendre ici ce qui est détachable et saisissable dans l'environnement au sein des espaces semi-fixes ou informels. La disponibilité qui s'apparente à la zone d'incertitude s'oppose à la rigidité des espaces fixes[1]. Les disponibilités vont émerger à partir d'une perception de ce qui fait l'hétérogénéité de l'espace à travers ses discontinuités, ses ruptures, ses juxtapositions, ses marquages.

C'est en se basant sur une telle exploration de disponibilités que l'acteur devra opérer une activité de choix, c'est-à-dire de rejet de certaines disponibilités pour ne retenir que celles qui seront alors converties en opportunités personnelles ; projeter consiste donc, d'un point de vue spatial, à effectuer une activité de dévoilement en inventoriant le plus grand nombre de disponibilités existantes dans l'environnement dont certaines sont destinées à devenir des opportunités personnelles[2]. Ces opportunités retenues constitueront alors les prémisses d'un projet (cf. tableau 9, p. 72).

III. – L'opportunité comme intention relationnelle

À travers le concept d'opportunité nous retrouvons de nouveau cette déconcertante et continuelle imbrica-

1. Sur la notion de zone d'incertitude, cf. les travaux de M. Crozier, notamment *L'acteur et le système,* Paris, Le Seuil, 1977. Sur la distinction entre espaces fixes, semi-fixes et informels, cf. E.-T. Hall, Anthropologie de l'espace, in *La dimension cachée*, Paris, Le Seuil, 1971, trad.

2. Cette double activité d'identification des disponibilités et de sélection des opportunités correspond dans le modèle de l'ADVP à ce que D. Pelletier appelle les activités de cristallisation et de spécification. Cf. son ouvrage *Développement vocationnel et croissance personnelle,* Montréal, McGraw-Hill, 1974.

tion du temps et de l'espace : opportunité liée à un temps favorable, opportunité associée à un lieu approprié. Il est à remarquer que les Grecs déjà accordaient une grande importance au *kairos,* opportunité qui incluait pour eux une double dimension renvoyant simultanément au bon endroit et au bon moment ; l'opportunité chez eux caractérisait toute action soucieuse pour se développer de saisir le lieu approprié et le moment favorable.

Sans mésestimer la dimension temporelle de l'opportunité, nous en privilégierons ici le seul versant spatial ; nous nous attarderons sur le fait que l'opportunité naît de la rencontre de l'acteur dans ses aspirations avec un environnement dans ses disponibilités ; sans cette rencontre il ne saurait y avoir de projet ; mais encore, pour qu'il y ait rencontre, faut-il que se manifeste une curiosité à l'affût de son espace de signifiance, cherchant à y débusquer des possibles ! Or nos environnements nous sont le plus souvent opaques et étrangers ; ils avoisinent pour nous l'insignifiance et l'indifférence.

À ce travail indispensable de perception, de « resémantisation » de l'espace, oserions-nous dire, s'ajoute bien entendu comme autre condition facilitante dans l'élaboration d'un projet la possibilité de se trouver face à un environnement suffisamment riche en disponibilités ; un environnement trop rigide, trop coercitif sera peu à même de libérer des disponibilités et donc de favoriser la saisie d'opportunités. D'où l'importance pour une méthodologie du projet de recourir à une analyse de situation préalable, susceptible de bien faire apparaître les contraintes au regard du champ des possibles dans l'espace analysé.

Travailler sur l'espace, c'est se soucier de nouer avec telle ou telle partie de cet espace une relation privilégiée, que cette relation soit problématique, questionnante ou opératoire. Une telle relation dans sa directionnalité intentionnelle va donner sens à l'espace investigué ; Le Corbusier faisait à juste titre de

l'intention le sommet d'où part toute lumière[1]. Une telle perspective relationnelle indispensable à toute mise en projet renvoie à une expérience familière bien soulignée par H. Maldiney lorsqu'il évoque la double expérience, qui nous est banale, de présence et d'existence ; recourant à l'étymologie Maldiney attire notre attention sur le fait que la présence *(præ-ens)* est cette capacité à être au-devant de soi-même tout comme l'existence *(ex-stans)* exprime cette capacité à se tenir hors de soi-même[2]. C'est justement dans de telles capacités de sortie de soi-même, de mise en extériorité que réside le pro-jet ; le non-projet sera alors l'enfermement dans l'intériorité, sans possibilité d'en sortir...

IV. – De l'espace de concrétisation à l'espace de dessaisissement

L'intention une fois bien spécifiée à travers ses préférences spatiales, il lui restera à se déployer en matérialisant ce dont elle est porteuse ; ce travail visant à opérationnaliser l'opportunité retenue se fera par l'intermédiaire d'une démarche de concrétisation ; on retrouve ici la dualité fondatrice de tout projet à travers le passage incessant entre espace intentionnel, celui de l'opportunité choisie, et espace de concrétisation, celui de la faisabilité de l'opportunité ; cet espace est généré par une matérialisation qui prend la forme d'un schéma, d'une maquette, d'une esquisse, d'un croquis. L'idée projective est toujours exaltée par le dessin qui en est une première concrétisation. Entre l'intention originelle du dessein et sa première concrétisation dans un dessin, il existe une relation dialectique qui va engendrer des interactions en chaîne jusqu'au der-

1. Cf. sa *Charte d'Athènes.*
2. Cf. H. Maldiney, *Penser l'homme et la folie,* Grenoble, Jérôme Millon, 1991.

nier dessin, le dessin définitif concrétisé dans l'œuvre livrée.

Le projet se donne donc comme concrétisation progressive en même temps qu'approfondissement, réorganisation de l'intention originelle. Cette dernière a besoin d'une forme spatiale qui constitue comme son propre miroir pour pouvoir progresser dans son travail de clarification. Ce miroir qu'est la concrétisation va apporter au projet une qualité essentielle, la singularisation ; au fur et à mesure que l'idée originelle accepte de passer par l'épreuve de concrétisations successives, elle se laisse plier aux particularités et aux exigences de la situation. Sa simplicité première se complexifie pour épouser progressivement la complexité du réel que pourtant elle est chargée de modifier.

En même temps qu'il se fait choix, le projet d'espace travaille sur une sorte d'exclusion. En effet, nouer une relation préférentielle avec telle ou telle partie de son espace de vie, c'est accepter de se laisser déposséder des autres espaces qui seront relégués, laissés de côté. Avec P. Kaufman il faudrait envisager la perception toujours sélective de l'espace comme un dessaisissement[1] : dessaisissement de ce qui ne peut être retenu ; c'est au prix d'un tel renoncement que le projet spatial pourra défier l'ordre de la nature et construire un pont entre notre quotidien et nos utopies.

Le dessaisissement est continuel au fur et à mesure que nous avançons dans notre exploration spatiale lorsque nous faisons l'expérience des multiples possibles qui s'offrent à nous ; ces possibles surgissent à l'occasion du passage du plein au vide, du dedans au dehors, de la continuité à la rupture ; en un mot ils surgissent à travers l'hétérogénéité par laquelle nous sont offertes les disponibilités à saisir.

1. Cf. *L'expérience émotionnelle de l'espace*, Paris, Vrin, 1967.

V. – Espace et projet architectural

Si l'architecte se définit depuis longtemps comme un professionnel du projet, chaque acteur qui projette se fait malgré lui architecte dans sa façon de vouloir aménager un certain espace ; c'est dire que le travail d'architecture représente une figure emblématique du projet, même si trop souvent cette figure est mise à mal par les réalisations architecturales proprement dites. Il est d'autant plus essentiel de reconnaître une telle figure que la tradition occidentale, spécialement depuis le XIXe siècle avec des auteurs comme Hegel en Allemagne, Ruskin en Angleterre, Victor Hugo en France, a sous-estimé l'architecture ; celle-ci a été trop vite considérée comme enfance de l'art, art précaire, technique archaïque destinée à être supplantée par les techniques modernes. Une telle sous-estimation doit bien s'originer dans une tradition idéaliste, voire rationaliste, qui se défie de la matérialité de l'espace et réduit ce dernier à n'être qu'une étendue, comme le suggérait R. Descartes au XVIIe siècle.

Tout un travail reste donc à faire pour identifier au-delà de la simple étendue que nous nous représentons comme homogène un espace-projet qui se livre à travers son profil foncièrement hétérogène. Cet espace est là qui nous interpelle dans la façon par laquelle il se présente avec ses contraintes, ses rigidités, ses répétitions, ses aspects dysfonctionnants ; en définitive un tel espace nous interroge dans son mode d'appropriation et d'habitation, il nous interroge dans la gamme des repères symboliques que tentent d'y inscrire individus et groupes.

VI. – Espaces à architecturer et complexité

L'espace ne se présente jamais sous une forme simplifiée ; il est simultanément problème posé à travers son mode d'appréhension et intention de le transformer. Il

s'agit donc de pouvoir penser l'espace en renonçant à toute tentation de simplification ; en effet cet espace se donne comme fondamentalement multidimensionnel et son architecture implique de gérer une pensée complexe. En cela Alberti quatorze siècles plus tard redit ce que Vitruve déjà au Ier siècle de notre ère nous avait enseigné, en insistant sur cette complexité multidimensionnelle de l'œuvre projetée : pour le moins trois fonctions irréductibles guident pour Alberti tout projet d'aménagement spatial : la *necessitas* (solidité), la *commoditas* (utilité), la *voluptas* (beauté).

Non seulement l'espace à architecturer est complexe mais il est contradictoire, voire absurde, traversé de part en part par la pesanteur qui défie les trois fonctions ci-dessus évoquées[1] ; ce sont ces exigences contradictoires que le projet devra concilier en cherchant la meilleure alliance possible entre le concevoir et le produire.

Architecturer un espace, c'est d'abord clarifier l'énoncé d'un problème à partir de l'analyse du programme proposé ; c'est ensuite à travers l'intention du maître d'œuvre pouvoir continuellement se déplacer d'une forme d'espace à une autre ; de l'espace-problème à l'espace-structure avec ses ancrages, de cet espace à l'espace programmatique de la commande sociale, de ce dernier à l'espace de représentation... Un tel déplacement doit progressivement nous acheminer du *concevoir* au *produire* à travers le parti architectural retenu. Ainsi, l'espace du projet se donne d'abord comme représentation de l'édifice à venir ; cet espace est destiné paradoxalement à passer du réel au virtuel avant que l'édifice une fois réalisé ne soit vu comme la représentation plus ou moins trahie du projet qui l'a précédé, désormais disparu.

1. R. Bofill, architecte contemporain, suggère la thématique de l'absurdité à propos du travail d'architecture lorsqu'il définit sa propre profession à travers l'art d'aménager le vide. Cette même absurdité était déjà présente chez le philosophe allemand Schopenhauer qui, au XIXe siècle, soulignait que l'architecture était confrontée à une lutte sans fin contre la pesanteur ; et il ajoutait que la seule façon de lutter contre la pesanteur était de la dévier. L'absurdité est par ailleurs au cœur de la pensée existentialiste contemporaine (Heidegger et Sartre) qui recourt au projet pour justement la conjurer.

VII. – Espace conçu, espace vécu et gestion du temps

L'espace vécu stimule notre imagination en contribuant à développer une certaine sensibilité, et ce au travers de notre expérience corporelle de l'appréhension spatiale ; celle-ci nous fait entre autres prendre conscience que nous sommes englobés ; l'espace colle à notre peau et constitue une seconde peau qui nous recouvre de ses différents environnements ; mais nous voulons aussi à notre tour englober à travers la variété des modes de préhension qui sont à notre disposition.

À ce point de notre réflexion, il nous faut réintroduire le temps dans son ambivalence permanence-éphémère ; car l'espace aménagé vise toujours à nous restituer à travers la *mimesis,* parfois dégradée en pastiche, une partie de notre passé et donc cherche à nous enraciner dans la continuité, voire la permanence[1]. Mais cet espace va devoir affronter la longue durée et il ne peut le faire impunément ; d'un certain point de vue le commencement est déjà transition et le projet architectural ne peut se permettre de livrer des espaces à organisations délibérément et définitivement fixes ; il lui faut aussi savoir tolérer l'évolution, la plasticité du temps, d'abord à travers l'utilisation qui sera faite de l'œuvre.

C'est dire que nous nous trouvons ici face à une redoutable aporie : l'espace conçu est un passage obligé pour anticiper l'espace vécu mais ce dernier se déploie de façon radicalement différente de lui ; il nous faut donc

1. J. Habermas, à la suite d'autres penseurs, définit justement la modernité comme le moment historique où nous développons un rapport renouvelé à l'Antiquité, notamment l'Antiquité gréco-latine.

admettre que l'espace conçu du projet architectural dans la façon par laquelle il se donne à aménager et par laquelle il est effectivement aménagé ne saurait se suffire à lui-même ; il nous renvoie à un travail interminable, celui du temps qui, à travers l'espace vécu du projet de l'usager, ouvre sur d'inévitables et imprévisibles évolutions ultérieures.

Chapitre VI

ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES D'ÉLABORATION ET DE RÉALISATION DES PROJETS

Nous pouvons maintenant tirer les conséquences méthodologiques des éclairages théoriques que nous venons d'effectuer dans les chapitres qui précèdent à propos des conduites à projet. Si nous voulons éviter de nous laisser encombrer par tout un ensemble de procédures nous chercherons à poser quelques points de repère obligés et facilitants pour toute conduite de projet.

I. – Préalables méthodologiques

Gérer un projet, c'est d'abord se soucier de prendre en compte quatre conditions essentielles pour garder au projet sa figure originelle : ces conditions sont des préalables à toute démarche méthodologique ; au cas où l'on ne pourrait s'assurer qu'elles sont toutes les quatre remplies, alors il vaut mieux renoncer à la problématique du projet et recourir à un autre type de démarche.

1. **De l'acteur à l'auteur.** – Il n'y a de projet que pour un acteur individuel ou collectif capable de se positionner en auteur, c'est-à-dire d'unifier au sein de son projet conception et réalisation. La division habituelle du travail entre concepteurs et réalisateurs est contraire au projet même si paradoxalement et historiquement le projet en rompant avec la tradition artisa-

nale a été à l'origine d'une première division technique du travail, celle qui différencie la conception de la réalisation ; alors que cette division concernait à l'origine d'abord des activités, elle en est venue par la suite à opposer des acteurs ; la division moderne du travail est bien une division sociale qui opère un clivage entre des concepteurs et des réalisateurs.

2. **Une situation à gérer faite d'incertitude et de complexité.** – Tout projet implique que la situation de référence soit appréhendée sur le mode de l'incertitude et de la complexité ; une situation trop simple incluant une solution évidente parce qu'unique de par une sorte de déterminisme immédiat n'a rien à voir avec la créativité du projet ; ce dernier se trouve toujours quelque part confronté soit à un impossible[1], soit à l'embarras d'une pluralité de solutions parmi lesquelles il s'agit de choisir la moins mauvaise.

3. **Une exploration ouverte d'opportunités.** – Dans l'élaboration d'un projet l'acteur accepte de se livrer à une exploration ouverte d'opportunités au niveau de son environnement, laissant de côté tout recours à une sorte de fonctionnalisme porteur d'automatismes dans l'exploration des opportunités ; c'est là évoquer les limites du modèle fonctionnel pour rendre compte d'une conduite de projet, car d'une certaine façon de par sa capacité d'innovation et d'inédit tout projet est par nature plus ou moins dysfonctionnel dans son désir de remettre en cause l'existant.

4. **La recherche d'une solution singulière.** – Le contenu du projet résulte de la détermination d'une solution singulière, excluant le mimétisme intempestif, la logique répétitive, la structure bureaucratique qui génèrent un même type de solution pour tout un

1. Ce qui apparente tout projet à une gageure dont on sait qu'elle se définit comme étant un projet impossible, un pari hasardeux.

ensemble de situations-problèmes. La singularité de la solution exprime justement la part d'inédit dont se trouve porteur le projet.

II. – Le projet entre conception et réalisation

Différents découpages s'avèrent possibles dans la façon de conduire un projet et donc de l'organiser en étapes significatives. Ces étapes tiennent de toute façon compte des deux moments essentiels constitutifs de toute création projective et sur lesquels à plusieurs reprises nous sommes revenus : la conception et la réalisation. Ces deux moments, et c'est là ce qui singularise toute démarche de projet, ne sont pas entièrement autonomes l'un par rapport à l'autre mais en itérativité ou, mieux, en continuelle relation dialectique[1]. Ils s'apparentent à ce que les historiens de l'art depuis le Quattrocento et les travaux de G. Vasari ont appelé, nous avons eu l'occasion de le souligner plus haut, l'*arte del disegno.* Le dessein de la conception doit se matérialiser dans un dessin de la réalisation, lequel va modifier, corriger le dessein initial, ce dernier conduisant à une nouvelle concrétisation. C'est dire qu'à l'intérieur de la conception se joue déjà une relation dialectique conception-réalisation ; la concrétisation pour être menée à bien ne peut se passer de réalisations provisoires à travers des schémas, des croquis, des esquisses. Il en est de même de la réalisation qui pose de nombreux problèmes non initialement prévus par la conception impliquant de revoir, préciser, corriger le dispositif initial.

Ce faisant, une telle méthodologie du projet entend se situer en opposition avec son inverse, la méthodo-

1. Nous pouvons illustrer une telle relation par ce qu'écrivait de façon éclairante le critique d'art H. Focillon à propos de la création dans le petit opuscule *Éloge de la main* ; il terminait son travail par cette double affirmation : « L'esprit fait la main, la main fait l'esprit. » Cf. *Vie des formes,* Paris, PUF, 1943, p. 128.

logie de l'improvisation telle qu'elle se rencontre dans la création artisanale ; cela n'exclut pas le recours à l'improvisation de temps à autre mais ce recours ne saurait être que périphérique pour la solution de problèmes locaux et ponctuels. En effet la démarche artisanale est faite d'une activité quelque peu désordonnée, continuellement orientée vers les essais et les erreurs, les tâtonnements, les approximations au cours desquels va surgir l'idée de l'œuvre à réaliser. Au contraire, ce qui fait la maturité d'un projet, c'est sa capacité à relativiser le recours à la démarche artisanale parfois inévitable au niveau de la phase de maturation, d'incubation, de recherche de solution. Au sein du projet l'idée ne vient pas d'une suite de tâtonnements hasardeux ; elle est construite au départ à travers une intuition qui s'impose ou un parti arrêté de façon volontariste ; les architectes parlent à ce sujet de l'idée constructive.

Partant de là, nous allons pour le moment passer en revue les différentes phases qui marquent chacun des deux temps de la conception et de la réalisation. Nous consacrerons un chapitre ultérieur à la phase terminale qui a trait à l'évaluation. Auparavant il nous faut identifier les principaux paramètres à prendre en compte dans toute conduite de projet, paramètres communs à la phase de conception et à la phase de réalisation ; nous le ferons en recourant à une grille de travail qui nous semble instructive, celle qui a trait aux paronymes du projet.

III. – Les paronymes du projet comme paramètres méthodologiques

L'activité de jeter en avant, au-devant de soi, dans la coordination qu'elle implique de l'esprit et de la main, peut à juste titre être considérée comme une activité spécifiquement humaine, activité analysable à travers la complémentarité des deux actes que sont concevoir, c'est-à-dire prendre la décision de jeter, et réaliser

– autrement dit, mettre en œuvre le jet. Une telle activité dans ce qui définit sa singularité peut être éclairée par les autres façons de jeter qui, avec elle, entretiennent des relations de complémentarité.

Notre langue française en dehors du projet distingue cinq autres façons de jeter qui constituent des repères intéressants auxquels finalement doit se référer toute activité de jeter en avant. Nous allons donc construire une grille méthodologique du projet à travers ses cinq paronymes ; sujet, objet, rejet, trajet, surjet.

1. **Pas de projet sans sujet.** – Le sujet nous renvoie, dans la problématique du projet, à une sorte d'ambivalence instructive à travers l'action de jeter sous : le sujet vise en effet tantôt l'acteur-auteur[1] *qui jette une action sous* l'objectif qu'il poursuit, tantôt l'acteur-assujetti *qui est jeté sous l'action* d'un autre. Nous dirons en conséquence qu'il n'y a pas de projet sans un sujet-auteur qui montre sa capacité à concevoir et à réaliser ses propres intentions. Ce sujet-auteur pour mener à bien ses entreprises doit composer avec un certain nombre de sujets-acteurs de son environnement ; il s'agira alors, et nous y reviendrons plus loin, d'identifier leur positionnement par rapport au projet : acteurs-ressources, acteurs confrontants dans leur critique, voire plus encore acteurs conflictuels[2].

À quel coût humain un projet est-il mené par son auteur ? Au prix de quelle soumission, de quel assujettissement de sujets qui sont jetés sous les intentions de

1. Jusqu'ici nous avons par commodité identifié acteur et auteur du projet ; lorsqu'un projet est tributaire d'une pluralité d'acteurs il est opportun de réserver la qualité d'auteur à l'acteur central du projet qui conçoit et réalise ; cet auteur doit composer, négocier avec des acteurs plus périphériques.

2. Si l'épopée constitue l'espace imaginaire d'un projet raconté, il est alors intéressant de remarquer, à la suite de A.-J. Greimas, que le héros, ici notre auteur-projet, est toujours entouré de personnages qui se positionnent soit en acteurs-ressources (les adjuvants), soit en acteurs conflictuels (les opposants). Cf. A.-J. Greimas, *Sémantique structurale*, Paris, Larousse, 1966.

l'individu à projet ? Évoquer le sujet au sein du projet, c'est identifier cette double face de Janus très bien explicitée par J.-P. Sartre paraphrasant Platon : « Quand les parents ont un projet, les enfants ont un destin. »

2. **Pas de projet sans objet.** – Le projet exprime cette culture pronominale caractéristique de la postmodernité qui renvoie toute entreprise à son auteur-sujet ; celui-ci à travers ses intentions vise toujours un objet jeté devant lui, en face de lui, objet bien identifié, situation caractéristique, environnement ou espace spécifique, toutes réalités qui existent en dehors de lui, qui existaient avant lui mais retiennent momentanément son attention. Pas de projet donc sans un objet visé, sans une relation préférentielle avec cet objet ; à travers l'objet visé le projet est donc toujours mise en relation ; cette dernière peut se concevoir selon différentes perspectives :

- relation à un objet visé, existant et présent mais jugé insatisfaisant dans son état actuel ; il s'agit donc d'un objet à modifier pour le rendre plus conforme aux exigences du moment, plus harmonieux, plus performant : projet de rénovation, de réhabilitation, projet de reprise... ;
- relation avec un objet existant mais présentement hors de ma portée ; il va donc s'agir par le projet d'atteindre l'objet qui m'est présentement inaccessible : projet de vacances dans un pays lointain, projet de débarquement sur la lune ;
- relation avec un objet visé, inexistant à façonner par un travail de création : projet de construction d'un édifice, de façon plus générale projet d'ouvrage, projet de recherche.

3. **Pas de projet sans rejet.** – En privilégiant certains objets, le sujet-auteur exclut d'autres objets ; il choisit donc en éliminant, en jetant de côté les objets qui n'entrent pas dans le champ de ses intentions. Le projet

est l'art de faire des choix appropriés ; c'est donc l'art de rejeter ; le rejet au sein de l'activité de projet est à envisager d'un double point de vue :

- le rejet momentané
  - d'objets considérés comme présentement non consonants avec les intentions actuelles de l'auteur ;
  - d'acteurs, de partenaires avec lesquels l'auteur ne souhaite pas composer pour gérer l'action à mener ou qui sont jugés par lui trop conflictuels ;
  - d'opportunités lorsque celles-ci en trop grand nombre, le cas échéant divergentes, vont disperser l'acteur-auteur s'il n'arrête pas son choix ;
- le rejet différé
  le projet conçoit un objet qui est destiné tôt ou tard à être rejeté lorsqu'il sera détérioré par son vieillissement selon le cercle technologique infernal innovation-obsolescence ; notre actuelle culture du projet engendre par le fait même une culture du rejet et il nous faut désormais autant gérer les rejets d'anciens projets que mettre sur pied de nouveaux projets ; pour un projet on s'interrogera donc sur sa capacité à durer ou à se recycler ou encore à se dégrader sans trop laisser de rebuts. La méthodologie de projet est au cœur de la problématique du développement durable.

4. **Pas de projet sans trajet.** – Nous abordons ici la dimension temporelle du projet qui nous fait jeter à travers le temps une suite d'expériences qui se renforcent, se contredisent, s'opposent, tendent à s'ignorer ou à fonctionner en parallèle. Deux trajets se constituent ainsi, qui sont à articuler en permanence au sein d'une conduite à projet :

- le trajet en amont qui est la résultante de trajectoires caractéristiques à bien identifier : trajectoires personnelle, événementielle, géographique, scolaire, familiale, professionnelle... ;
- le trajet en aval qui esquisse les étapes envisageables pour réaliser le projet, qui fixe des échéances. Par la

force des choses le trajet projeté en aval est fait d'une trajectoire unique sinon comporte un tout petit nombre de trajectoires, à moins de se trouver en face d'individus boulimiques de l'action.

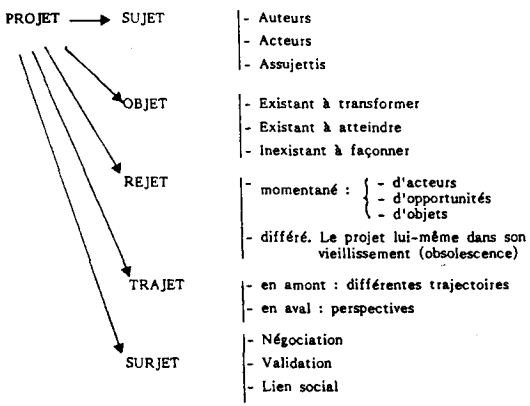
5. **Pas de projet sans surjet.** — Le surjet dans son souci de jeter un lien, c'est-à-dire d'assembler par un point de couture approprié deux étoffes, pose le problème du lien social au sein du projet ; même si une forte corrélation existe entre projet et individualisation, le projet ne saurait être le produit du seul imaginaire individuel ; qu'il soit individuel ou collectif, il est destiné à s'ouvrir sur un espace de négociation dont il ne peut faire l'économie[1] ; cet espace favorisera l'émergence d'un imaginaire socialisé capable d'affronter le conseil et la critique d'autrui ; à ce propos le philosophe F. Jacques pouvait écrire de façon pertinente que mon projet était toujours la part d'autrui que je reconnaissais dans mes propres entreprises[2]. Le surjet soulève donc le problème de la validation sociale des projets pour leur éviter de se laisser prendre à la dérive de prétentions narcissiques ou de perspectives irréalistes. Mais d'un point de vue plus global le surjet pose la question dans une culture à projet de savoir au service de quel lien social se développent les conduites à projet : au service d'une atomisation du tissu social à travers la valorisation du repli sur le local ? au service d'un enfermement de chacune des composantes sociales dans une attitude solipsiste, ou au contraire au bénéfice d'une lente recomposition lorsque le projet, prenant acte de la capacité d'universalisation à laquelle il ouvre, cherche par différents surjets à travailler sur des espaces fédérateurs, des regroupements d'initiatives locales ?

Ces cinq paronymes que nous venons de passer en revue sont suggestifs pour rendre compte d'une méthodologie du projet qu'ils permettent d'appréhender dans ses composantes essentielles. Nous les regroupons dans le tableau ci-après (tableau 10) en consignant en vis-à-vis leurs différentes significations ; celles-ci constituent comme autant de repères pour la conduite de projet.

1. Sur les enjeux de la négociation et les modèles de négociation disponibles, voir les travaux de H. Touzard, *La médiation et la résolution de conflits*, Paris, PUF, 1977 ; voir aussi Ch. Dupont, *La négociation*, Paris, Dalloz, 1986.

2. Cf., de l'auteur, *Différence et subjectivité*, Paris, Aubier, 1982.

Tableau 10. – **Paramètres méthodologiques constitutifs du projet**



IV. – L'acteur face à sa motivation

Ces paramètres du projet pourraient finalement se laisser réduire à une seule question qui les contient tous, celle de l'acteur et de sa motivation. Si le projet appartient à la forme pronominale et donc renvoie inévitablement à l'acteur qui se décide, alors on ne peut séparer le projet de la motivation ; cette dernière doit donc être comprise dans ce qui fait sa spécificité, non comme un enjeu abstrait mais au contraire comme une question concrète.

La motivation se présente d'emblée sous différentes facettes ; nous laisserons de côté les motivations extrinsèques dépendantes des seuls renforcements de la situa-

tion environnante ; nous nous limiterons donc aux motivations intrinsèques, aussi bien individuelles que de groupe, en mettant en évidence les deux dimensions autour desquelles elles sont organisées :

- La motivation est relationnelle : c'est la façon par laquelle l'individu ou le groupe entend privilégier au sein de son environnement une relation préférentielle avec tel ou tel objet ; se motiver c'est donc entrer en relation avec un objet de son environnement et à propos de cet objet vouloir l'appréhender de façon préférentielle : l'objet avec lequel j'entre dans une relation privilégiée devient un objet-but qui va dynamiser ma relation.
- La motivation est relative à la façon par laquelle j'entends justifier la préférence que j'ai pour tel ou tel objet ; cette justification sera concrétisée dans l'explicitation du motif qui me pousse à agir ; le motif selon les cas sera d'ordre personnel ou d'ordre situationnel ; se différenciant du simple mobile, il devra viser à une appréciation objective de la situation à travers les arguments avancés, même si cette objectivité restera toujours masquée par des attitudes d'autojustification.

La motivation dans sa double dimension de mise en relation et de relativisation sera cette capacité de me déterminer des buts en fonction de motifs susceptibles de les justifier ; elle se traduira dans ma capacité à mettre continuellement en relation motifs et buts et à les relativiser au regard d'autres projets possibles.

V. – Les phases caractéristiques de la conception du projet

Les quatre phases caractéristiques de l'élaboration de projet constituent certes des moments essentiels[1] mais ne

1. À ce sujet, dans ce qui suit nous ne nous écarterons guère de la trilogie mise en évidence par D. Pelletier, G. Noiseux et Ch. Bujold qui, de façon pragmatique, distinguent dans la genèse d'un projet les phases

doivent pas être considérées comme immuables au sein d'un déroulement linéaire prédéterminé ; selon les situations l'une pourra être dominée par l'autre ou pourra s'imposer avant les deux autres ; mais alors tôt ou tard ces dernières devront inévitablement occuper le devant de la scène. Toutes les quatre entretiennent entre elles des liens que concrétise une démarche continuellement itérative.

1. **Le travail d'analyse de la situation.** – Ce travail constitue le préliminaire toujours indispensable pour identifier ce qui fait la singularité d'une situation au regard de l'acteur concerné. Il vise à mettre en évidence au sein de cette situation les opportunités, c'est-à-dire ce à partir de quoi il sera le cas échéant possible d'innover : en d'autres termes il s'agit de dégager la part d'inédit dont est porteuse la situation analysée. Un tel travail se réalise à l'aide d'une grille d'observation appropriée ; de nombreuses grilles sont à notre disposition ; il nous est même possible d'en constituer pour les besoins de la cause ; toutefois l'instrument d'observation choisi s'inspirera des éléments consignés dans l'une ou l'autre grilles mentionnées ci-après :

- la grille empirique valorise dans l'observation de la situation une attitude descriptive qui privilégie la prise en compte des coordonnées spatiales et temporelles en jeu ainsi que les opportunités qu'elles sont censées libérer ;
- la grille opératoire est soucieuse d'arriver à détecter le type de changement à promouvoir dans la situation ; cette grille fera porter son attention sur les dysfonctionnements observés au regard des fonctionnements jugés satisfaisants, voire acceptables ; elle pourra de plus identifier les contraintes en présence, contraintes

successives suivantes : l'exploration, la cristallisation, la spécification. Cf., de ces auteurs : *Développement vocationnel et croissance personnelle, op. cit.*

jugées surmontables, contraintes jugées insurmontables ; ces contraintes seront opposées aux variables et aux zones d'incertitude ;
- la grille stratégique s'intéresse au positionnement des acteurs individuels et collectifs en présence, aux logiques que chacun déploie, aux convergences et aux conflits en jeu entre ces acteurs, aux possibilités de parvenir dans certains domaines à des consensus viables, aux conditions impliquées par ces consensus ;
- la grille systémique se place au niveau de la configuration formée par les institutions en présence, les demandes et objectifs dont chaque institution est porteuse, les ressources internes et externes mises à la disposition de ces institutions ;
- la grille problématique cherche à identifier dans ses différentes facettes le problème posé nécessitant que lui soit trouvée une solution ; ici l'analyse de la situation est subordonnée à une question centrale qui appelle une réponse selon une méthodologie de résolution de problème[1].

2. **Le travail d'explicitation et d'élaboration de l'espace-projet.** – À partir de ce qui précède, mais aussi de l'expérience même de l'acteur ou des acteurs, de leurs aspirations et perspectives, devront être dégagées une ou plusieurs priorités constitutives du projet ; pour ce faire il sera nécessaire de procéder à un questionnement des évidences permettant de saisir par-delà ce qui va de soi les nouvelles significations attribuées aux observations faites, observations à situer au regard des intentions des acteurs pour devenir opératoires. Le questionnement doit aboutir à l'inventaire de scénarios possibles ; cet inventaire sera fondé sur des motifs qui constituent autant de raisons estimées inconstestables pour rendre compte des choix opérés.

1. Pour la parenté projet-problème, se référer à l'étymologie latine de *projet* avec le verbe latin *projicere*, à l'étymologie grecque de *problème* avec le verbe grec *probollein*, qui désignent toutes les deux l'action de jeter en avant.

3. **La faisabilité du projet retenu et sa validation.** – Parmi un ensemble d'opportunités identifiées, l'une d'entre elles sera sélectionnée en fonction de sa pertinence, de son degré de faisabilité, de l'acteur dans ses intentions, enfin de la situation concernée ; elle sera exprimée en termes d'objectifs généraux eux-mêmes précisés par des objectifs plus directement opératoires et accompagnés des motifs qui les justifient ; la communication du projet retenu à des acteurs extérieurs jouera ici un rôle déterminant ; ces acteurs, conseillers à projets dans certains cas, institutionnels commanditaires dans d'autres, vont favoriser un travail de confrontation et simultanément de parrainage ; ils vont malgré eux ou de façon délibérée, constituer l'instance de validation sociale du projet, assurant définitivement sa faisabilité.

4. **Les sources de la créativité.** – Toute élaboration de projet, parce qu'elle concerne un inexistant à faire advenir, s'apparente à un travail de créativité ; ce travail est le fruit de nombreux aléas, de maints caprices liés à l'incertitude de la conjoncture ; néanmoins il s'origine toujours dans les mêmes instances ; chacune des phases que nous venons de passer en revue constitue justement selon les situations et les acteurs l'une de ces instances critiques. Les sources de la créativité et donc de la mise en projet sont à rechercher autour de trois processus tantôt indépendants, tantôt liés : l'extériorisation, l'explicitation, la validation ; ces processus peuvent se retrouver dans l'une ou l'autre des quatre démarches caractéristiques suivantes, qui sont parmi les plus familières pour stimuler une approche créative des situations :

- soit dans une démarche d'analyse d'une situation perçue comme insatisfaisante, démarche au terme de laquelle pourra être identifié un problème qui jouera un rôle moteur dans l'élaboration du projet. L'analyse de situation menée méthodiquement est productrice de singularité, donc source de créativité ;

- soit dans un travail d'explicitation que l'acteur fait de sa propre expérience, travail sur soi-même, avec ses interrogations, ses centres d'intérêt, ses différentes réalisations antérieures marquées de réussites et d'échecs, ses cheminements de pensée et leurs aléas, ses aspirations ;
- soit dans un travail de confrontation sociale permettant de dégager entre interlocuteurs des convergences qui vont étayer, confirmer certaines hypothèses, mettant aussi en évidence des fractures, des ruptures quant à certaines représentations des choses et faisant surgir dans le consensus mais aussi l'écart des positions tenues des questions mobilisatrices d'une action possible ;
- soit dans une démarche de concrétisation soumettant une vague intention initiale à l'épreuve des faits, c'est-à-dire à une progressive matérialisation ; cette matérialisation s'exprimera à travers des dessins successifs permettant à l'intention d'interroger progressivement le réel et donc de prendre une forme à la fois inédite et pertinente.

VI. – La réalisation du projet

La mise à l'épreuve du travail de conception se fera dans une réalisation, en itération avec la conception ; elle consiste dans une matérialisation sans cesse reprise de l'intention originelle, elle-même réorganisée sous l'effet des premières réalisations ; nous pourrions ici distinguer quatre moments caractéristiques qui ne sauraient se situer en stricte linéarité les uns par rapport aux autres :

1. **Planification des étapes.** – Le projet une fois bien défini, son début de réalisation va consister dans l'ordonnancement des différentes séquences en fonction du temps et des tâches à réaliser ; cet ordonnancement pourra être conçu de façon plutôt linéaire, plutôt ramifiée, plutôt en arborescence ; la planification va

contribuer à assurer un début de représentation opératoire de la réalisation ; selon qu'elle sera conçue comme plus ou moins souple ou plus ou moins impérative, elle donnera au projet sa philosophie de projet plus technique ou plus flou[1].

La planification sera un bon moyen de tester le niveau de détermination des objectifs et leur fiabilité, notamment les objectifs opératoires en décomposant ceux-ci dans leurs éléments constitutifs et en les intégrant dans des itinéraires finalisés plus vastes. De ce point de vue l'intérêt opératoire de toute planification est de pouvoir jouer simultanément sur les deux dimensions spatiale et temporelle du projet, spatiale à travers la détermination et l'ordonnancement des tâches, temporelle dans la fixation des séquences et échéances.

2. **Recherche et mise en place de moyens.** – Les moyens nécessaires pour franchir les différentes étapes, voire les obstacles anticipés, seront inventoriés, et s'ils ne sont pas présentement disponibles ils seront recherchés : moyens matériels, moyens économiques, moyens humains.

3. **Détermination des procédures.** – Les procédures constituent l'ensemble des savoir-faire automatisés à utiliser pour mener à bien l'action engagée ; sans elles l'action va se trouver désœuvrée au niveau de son opérativité ; mais elles ne sont pertinentes qu'en dépendance d'une intention originelle qu'elles servent, celle du projet qui les fonde.

4. **La gestion des écarts.** – Le travail de réalisation devra être situé par rapport à la conception initiale afin d'éviter des dérives trop importantes. Il intégrera les

1. De nombreuses techniques de planification stratégique, appelées de façon ambiguë « techniques de programmation », ont été mises au point ; ces techniques présentent le double avantage d'être des techniques d'ordonnancement et de contrôle, telle la plus connue, la technique PERT.

impondérables et fera opérer des correctifs à l'intention originelle de telle façon que les imprévus puissent être assimilés dans la démarche de projet.

Nous consignons dans le tableau ci-dessous (tableau 11) une vue d'ensemble de la durée de vie d'un projet à travers ses différentes étapes.

Tableau 11. – **Déroulement d'un projet**

CONCEPTION	– Analyse de situation (exploration des disponibilités) – Explicitation du projet (opportunités) – Faisabilité du projet (concrétisation) – Validation du projet
RÉALISATION	– Planification des étapes – Mise en place des moyens – Détermination des procédures – Gestion des écarts

VII. – Coexistence d'une pluralité de projets

Le projet d'ensemble d'une opération située dans le plus long terme se laisse décomposer en projets plus limités ou projets immédiats qui tiennent davantage compte des circonstances nouvelles. Ces projets sont à articuler entre eux et dans le projet d'ensemble. Ce dernier devra composer par ailleurs avec d'autres projets d'acteurs qui se situent en convergence, en parallèle ou en opposition avec lui ; déjà J.-P. Sartre écrivait que tout acteur intégrait dans son projet le projet de l'autre, chacun se mouvant de telle sorte qu'il soit intégré dans le projet de l'autre[1]. Se trouve ainsi posée la coexistence inévitable d'une pluralité de projets appelés soit à coopérer, soit à s'ignorer, soit à se neutraliser, soit encore à se combattre dans le cas de contre-projets. Une modélisation par la théorie des ensembles permet dans chaque

1. Cf. *Critique de la raison dialectique,* Paris, Gallimard, 1960.

configuration de se faire une vision des problèmes en jeu en lien avec les circonstances. On distinguera alors les ensembles indépendants des ensembles partiellement dépendants ; on opposera les ensembles qui se superposent partiellement à ceux plus hiérarchisés qui se décomposent en sous-ensembles définissant des projets plus limités.

La pluralité des projets pose pour chacun d'entre eux d'abord, pour leur compatibilité à plusieurs ensuite, la nécessité de penser un espace de négociation ; cet espace dans le meilleur des cas va éviter que la coexistence de projets divergents se transforme en guerre de tranchées ou que chaque projet s'enferme en lui-même dans sa propre légitimité. La négociation en favorisant la mise en place de regroupements, de partenariats, de réseaux empêchera l'atomisation du tissu social en autant de particularismes qu'il y a de projets ; elle devrait permettre au contraire une timide et précaire recomposition du lien social en attelant à la même œuvre plusieurs projets : mais le point d'équilibre reste à trouver entre le respect des particularités de chaque projet et leur articulation au sein d'ensembles plus vastes.

Chapitre VII

ÉVALUATION DES PROJETS

« Le projet est bien séparé de l'acte et l'acte du résultat », écrit P. Valéry[1], donnant à penser que toute démarche de projet s'organise en trois temps. D'une certaine façon on peut en effet accorder une importance particulière au résultat au-delà des deux phases de conception et de réalisation sur lesquelles nous venons de bâtir la méthodologie du projet. C'est la raison pour laquelle nous envisageons de façon séparée ici l'évaluation considérée soit comme la phase finale de toute conduite de projet, soit comme une phase autonome, vu sa spécificité.

I. – L'évaluation et sa valorisation sociale

L'évaluation a pris une importance impressionnante ces dernières décennies tant dans l'appréciation des comportements individuels que dans le fonctionnement des organisations. La valorisation sociale qui en est faite devient telle qu'on ne se contente plus de juger des réalisations par un regard tourné vers l'amont de l'action mais on en vient à apprécier un individu, une organisation, un dispositif à partir de leurs intentions déclarées, de leurs projets, des perspectives qu'ils sont capables d'esquisser. On juge désormais des attentes, des virtualités à travers des projets à peine ébauchés par une sorte de démarche-pronostic : on décide ainsi d'une embauche à partir de l'évaluation d'un projet professionnel ; on

1. Cf. *Eupalinos, op. cit.*, p. 96.

accueille un stagiaire dans un dispositif de formation en fonction de son projet de formation ; on octroie un financement en sélectionnant le meilleur projet présenté : projet d'insertion, projet d'aménagement, projet pédagogique, tout projet visant à lancer une expérimentation. L'importance sociale attribuée à l'évaluation va même jusqu'à supplanter le projet dans la matérialisation de sa réalisation. Un souci d'efficacité anticipatrice, un certain mythe de la transparence poussés à leurs ultimes conséquences de même que le désir d'opérer un contrôle *a priori* en sont sans doute les principales raisons.

Face à cet engouement il devient indispensable de relativiser le rôle de l'évaluation en la situant uniquement au niveau du projet réalisé qu'elle a pour seule fonction d'apprécier. Pour opérer cette relativisation il nous faudra dans un premier temps distinguer l'évaluation des trois autres figures avec lesquelles elle se trouve souvent confondue, l'analyse de situation, l'audit et le bilan. Ensuite nous aurons à déterminer ce qui fait l'originalité de l'évaluation de projet par rapport à d'autres formes d'évaluation.

II. – Évaluation, validation, analyse de situation, audit et bilan

L'analyse ou diagnostic de situation, démarche indispensable à l'élaboration d'un projet, s'opère, nous l'avons vu, en préalable à toute initiative. Cherchant à investiguer les tenants et les aboutissants d'une situation à travers ses ressources, ses contraintes, ses possibles, ses dysfonctionnements, cette analyse procède généralement en trois temps : la collecte des données sur la situation, l'analyse de ces données pour faire émerger les demandes muettes sous-jacentes, la mise en relief à partir de là des éléments les plus révélateurs et les plus significatifs. L'analyse de situation se présente donc comme un préalable à l'action et se situe par la force des choses en amont de tout dispositif, contrairement à l'évaluation qui se place en aval. Une autre dis-

BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITÉ DE PARIS VIII VINCENNES

tinction qui différencie analyse de situation et évaluation est le fait que la première fonctionne sans référence à une norme explicite ; elle vise justement à mettre en évidence l'implicite des situations au-delà des apparences, des faux-semblants, des stéréotypes. La seconde au contraire se donne à elle-même des normes de jugement à partir desquelles elle apprécie les résultats d'une action, le fonctionnement d'une organisation, la stratégie d'un acteur.

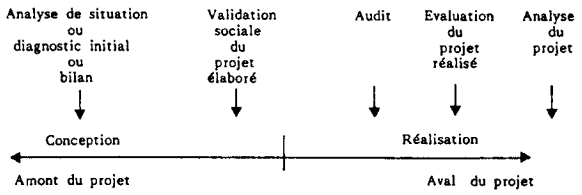
Entre l'analyse de situation en amont et l'évaluation en aval, l'audit, quant à lui, peut intervenir ponctuellement durant le processus de réalisation du projet. Ce processus pour une raison ou une autre sera momentanément suspendu pour donner lieu à une observation *in vivo* des fonctionnements en cause ; le rôle de l'audit est justement de pressentir des dysfonctionnements jugés inacceptables, le cas échéant de les repérer s'ils sont déjà là en vue de permettre à l'issue de cet audit des réorientations jugées nécessaires dans la démarche de réalisation du projet. Ce qui spécifie l'audit tant par rapport à l'analyse de situation que vis-à-vis de l'évaluation, c'est le fait qu'il pressent d'éventuels problèmes, réels ou supposés, à débusquer : l'audit vise à alerter sur une gestion des écarts devenue problématique, la réalisation divergeant trop par rapport à ce que la conception avait esquissé.

Le bilan, quant à lui, a un statut ambigu ; en lui-même il nous rapproche beaucoup plus de l'évaluation dans la mesure où il vise comme elle l'aval des situations, mais il se trouve lié à deux caractères qui font son originalité ; le bilan a d'abord un caractère rythmé dans la mesure où il intervient à périodes régulières ; à ces périodes il ne cherche pas à procéder à une lecture récapitulative de ce qui a été fait mais à une lecture momentanée mettant en évidence les points forts et les points faibles dans les résultats obtenus ; et c'est là son second caractère : le bilan entend relativiser ces résultats en les situant toujours les uns par rapport aux autres, c'est-à-dire les acquis positifs, d'un côté, les handicaps et les coûts consentis, de l'autre.

De façon concrète nous retrouvons ces deux caractéristiques dans le bilan associé au projet ; mais par une sorte de caprice d'utilisation, dans la démarche de projet individuel le bilan n'est pas situé en aval mais bien en amont pour permettre une analyse récapitulative et prospective d'une expérience personnelle ; cette analyse va privilégier les coordonnées temporelles du moment présent et mettre en vis-à-vis les acquis d'une expérience et ses handicaps au regard d'un devenir à aménager. C'est en ce sens qu'il faut comprendre ces dernières années l'instauration des centres de bilan visant à déterminer les compétences à partir desquelles l'individu va pouvoir se bâtir un projet[1].

Laissant de côté analyse, audit et bilan, nous nous en tiendrons désormais à l'évaluation proprement dite que nous distinguerons de la validation ; cette dernière vise à récapituler la phase d'élaboration du projet, alors que l'évaluation proprement dite clôt la phase de réalisation ; une fois bien spécifiée cette distinction entre validation et évaluation il nous faudra aller au-delà de l'évaluation du projet, qui représente somme toute une appréciation relativement délimitée d'un dispositif ; nous aurons donc à situer cette évaluation par rapport à une démarche plus englobante, celle de l'analyse de projet.

Tableau 12. – **Les types d'appréciation des conduites à projet**



1. Les CIBC (Centres interprofessionnels de bilans de compétences) créés dans les années 1990 reçoivent un public jeune ou adulte soucieux de positionner une expérience acquise et les capacités que cette expérience suscite au regard de projets possibles à inventorier.

Nous consignons dans le tableau, p. 101 (tableau 12) les différents types d'appréciation du projet sur lesquels nous allons revenir ; nous situons ces types sur l'axe temporel conception/réalisation, susceptible de leur donner sens.

III. – Spécificité de l'évaluation de projets

Avant toutefois d'entrer dans le vif du sujet, il peut être opportun de caractériser ce qui confère à l'évaluation des projets son originalité ; sans nous laisser aller trop complaisamment aux mirages de l'étymologie nous situerons cette spécificité au regard des deux paronymes du verbe jeter, paronymes qui seraient à surajouter aux substantifs évoqués plus haut. L'action de jeter gagne en effet à être appréciée, en dehors de tout ce que nous avons dit jusqu'ici, par rapport à la menace de deux dérives permanentes :

- la première dérive est liée à l'action de déjeter, c'est-à-dire à la façon par laquelle les acteurs conduisent leur projet en se laissant plus ou moins malgré eux entraîner dans des traverses ;
- la seconde dérive résulte de l'action d'interjeter produite inopinément par le jeu d'éléments situationnels, d'obstacles qui ne dépendent pas des acteurs concernés[1].

Déjeter, c'est jeter hors de sa position normale, c'est-à-dire faire malgré soi que le jet subisse des déviations par rapport à ce qui était initialement prévu[2]. On peut dire que tout projet, comme l'action qui le concrétise, ne peut éviter la dérive, soit de par le jeu plus ou moins voulu des acteurs, soit en fonction de la logique secrète des actions qu'ils posent, laquelle logique engendre inévitablement des effets secondaires, voire pervers. L'évaluation s'avère d'autant plus indispensable que la dérive est au cœur du projet qui simplifie toujours dans sa formulation la représentation qu'il se fait d'une situation alors qu'en se réalisant progressivement il va affronter la complexité du réel. L'évaluation va donc s'appliquer à mettre en évidence les vicissitudes du projet liées à ses dérives.

Interjeter, c'est intervenir inopinément de l'extérieur dans un processus en cours ; les circonstances (les événements, les stratégies des acteurs extérieurs) dans lesquelles se déroule la conduite de projet vont donc interjeter l'imprévu dans un dispositif déjà planifié ; or le projet au-delà de la démarche planificatrice est l'art de gérer les incertitudes ; c'est donc l'art de gérer les imprévus qui sont inhérents à la démarche ; cette dernière sait qu'elle aura à composer avec les impondérables ; aussi évaluer consiste-t-il toujours à mettre en évidence cette part d'impondérable qui vient contrarier le projet et la façon par laquelle ce dernier l'a conjurée.

À travers la référence obligée à ces deux indicateurs que nous venons de décrire nous voyons bien comment l'évaluation du projet est plurielle, ce qui respecte d'ailleurs sa nature complexe ; la complexité est telle qu'à ces deux indicateurs il faudrait en ajouter d'autres qui pour l'essentiel correspondent aux dimensions couvertes par les paronymes du projet. C'est dire que toute évaluation de projet se définit par sa multidimensionnalité et donc ne saurait se réduire à l'appréciation d'un seul critère.

IV. – La validation des projets élaborés

À différentes reprises nous avons évoqué le fait qu'un premier jugement intervenait au terme de l'élaboration

1. Ces deux verbes paronymes de *jeter* n'ont pas engendré dans notre langue de substantifs correspondants à *jet*. Les substantifs correspondants de *déjection* et d'*interjection* n'expriment pas tout à fait le même sens.

2. P. Valéry, dans son *Introduction à la méthode de Léonard de Vinci*, souligne le fait qu'à propos d'une œuvre, entre son mode de génération et le fruit, il se fait un contraste.

du projet sous forme de validation[1] ; cette dernière sera formelle ou informelle ; elle va permettre de conférer au projet élaboré une reconnaissance sociale opérée par telle ou telle instance institutionnelle ou improvisée de l'environnement au sein duquel évolue l'acteur. Cette reconnaissance sociale constituera en même temps une socialisation de l'imaginaire exprimé par le projet ; elle ne peut intervenir que si le projet est suffisamment explicité et donc communicable. Si la reconnaissance validante n'est pas octroyée, le projet est condamné aux risques de la solitude d'une réalisation problématique ou mieux à une reformulation plus adéquate : à défaut le projet sera abandonné au profit d'un autre projet possible élaboré ultérieurement.

Trois principales qualités peuvent servir pour la validation d'un projet élaboré :

- sa cohérence par rapport aux coordonnées spatiales et temporelles qui le définissent, comme au regard du statut du ou des acteurs concernés ;
- sa consistance vis-à-vis des enjeux qu'il pose et de la façon par laquelle il les justifie à travers des motifs ; la consistance met en relation le contenu du projet et la force d'argumentation qui permet de justifier objectivement les choix opérés ;
- sa pertinence au regard de l'environnement, pertinence qui fera juger du degré d'opportunité de se lancer dans tel ou tel projet par rapport aux besoins et aux attentes de l'environnement.

V. – L'évaluation des projets réalisés

La réalisation d'un projet peut être appréciée en reprenant les cinq premiers critères évoqués mais ici resitués en

1. Les exemples aujourd'hui sont nombreux qui montrent ce passage obligé du projet élaboré par l'épreuve de la validation : que ce soit l'étude prévisionnelle d'installation du jeune agriculteur ou le projet de congé individuel de formation du professionnel, ou bien le projet d'établissement scolaire du collège ou lycée...

fin de parcours : les deux critères relatifs aux dérives et les trois autres critères de cohérence, de consistance et de pertinence ; cette réalisation devra de plus être appréciée par rapport à cinq autres critères supplémentaires :

- efficacité dans ce qui a été réalisé en regard de l'état de la situation initiale ;
- efficience dans la façon par laquelle les résultats obtenus sont appréciés au regard des ressources engagées ;
- conformité des résultats vis-à-vis des objectifs institutionnels fixés lors de l'élaboration du projet ;
- comparaison entre les coûts consentis en cours de réalisation et les avantages obtenus ;
- opportunité de la réalisation effectuée au regard d'autres projets possibles écartés.

L'évaluation de la réalisation portera par ailleurs sur l'action menée ; elle devra donc prendre en compte la démarche utilisée avec ses avatars à travers le processus en même temps que l'œuvre réalisée.

VI. – L'analyse de projet

Davantage que l'évaluation et sans souci normatif, l'analyse du projet prend une distance plus grande par rapport au projet lui-même et ce qu'il a engendré. Cette analyse vise à réintroduire le maximum de paramètres pour bien comprendre ce qui définit le projet dans ses différentes dimensions, voire dans sa philosophie même ; cette philosophie sera saisie à travers la mise en évidence et la critique de l'une ou l'autre des dimensions lorsque dans le dispositif en cause elle prendra une place trop prépondérante : il s'agira donc de rendre compte sur un mode descriptif et interprétatif du type de réussite ou d'échec dont le projet est porteur.

L'évaluation s'efforce de situer les résultats de l'action en comparaison avec la démarche qui précède pour juger de l'adéquation de cette action avec le dispositif mis en place ; l'analyse de projet, plus globale quant à elle, porte sur la part de réussite et

d'échec que contient tout projet au regard des conditions d'ensemble de son implantation ; elle s'interroge de plus sur la destinée à moyen terme de ce mixte réussite-échec ; en d'autres termes l'analyse posera à titre de pronostic des jalons sur le vieillissement du projet au travers de l'action menée ou de l'œuvre accomplie.

Cette analyse inclura dans sa démarche la prise en compte des paramètres suivants :

1. **Les acteurs.** – Les acteurs seront identifiés par leurs statuts, leurs logiques stratégiques et les justifications invoquées pour rendre compte de leur projet ; par-delà ces acteurs il s'agit d'inventorier les conflits possibles et l'espace de négociation laissé disponible.

En ce qui concerne les statuts des acteurs on s'interrogera sur leur évolution et possible métamorphose en cours de projet avec passage d'un statut à l'autre. Dans un projet les statuts peuvent prendre les formes suivantes :

- l'auteur-acteur de son projet individuel ;
- le commanditaire du projet collectif ;
- le chef du groupe-projet et les acteurs centraux membres de ce groupe dans un projet collectif ;
- les acteurs périphériques ressources et conseillers pour le projet ; ceux-ci se définissent à travers leur force de proposition ; pour le projet individuel les acteurs-ressources pourront prendre le statut de personnes significatives sur lesquelles compter ;
- les acteurs périphériques confrontants, critiques pour le projet ; ceux-ci jouent un rôle d'interrogation permanente et constituent donc malgré eux un moyen de clarification et d'élucidation des zones d'ombre du projet ;
- les acteurs indifférents intérieurs ou extérieurs au groupe-projet ; ces indifférents exercent sur ce dernier une force d'inertie souvent désespérante avec laquelle il est nécessaire de continuellement compter ;

- les acteurs conflictuels intérieurs ou extérieurs au groupe-projet se situent en opposition au projet et à sa mise en place ; de tels acteurs entendent prendre les moyens appropriés pour durcir un espace conflictuel qui puisse contrarier l'avancée du projet, le cas échéant en disposant d'un contre-projet ;
- les assujettis sont les personnes au détriment desquelles éventuellement se déroule le projet ; ces personnes, le projet les met dans une situation de plus grande dépendance.

Dans le tableau ci-après (tableau 13, p. 108) nous consignons le positionnement des différents acteurs au regard de leur attitude vis-à-vis du projet et de leur situation partie prenante du projet ou extérieure à lui. Les points d'interrogation signifient des positionnements possibles mais en principe très minoritaires.

2. **Le processus.** – La démarche réalisée est située dans ses différentes étapes, les obstacles rencontrés, la façon de les contourner, les impondérables survenus qu'il a fallu gérer. La démarche sera identifiée à travers des étapes caractéristiques, des points de cristallisation de l'action qui vont permettre des avancées significatives ou au contraire de longs détours.

3. **Les résultats.** – Les résultats obtenus sont rapportés aux ressources encore disponibles, aux ressources nouvelles qu'ils permettent de dégager, aux coûts consentis. Ces résultats sont appréciés dans la part de réussite qu'ils contiennent, dans la part d'échec qu'ils révèlent, permettant d'opérer un pronostic sur des évolutions ultérieures. Ils pourront par ailleurs être jugés au regard de l'opportunité de s'être lancé dans un tel projet de préférence à d'autres projets possibles.

L'analyse de projet pousse plus loin encore la logique de l'évaluation en insistant sur le caractère indispensable d'une approche multidimensionnelle de toute appréciation de projet ; dans la mesure où ce dernier se définit

Tableau 13. – **Statut des différents acteurs au sein d'un projet**

Variété des acteurs	**Attitude**		**Position**	
	Attestataire	Contestataire	Interne au projet	Externe au projet
Acteur – auteur dans le projet individuel	x		x	
– commanditaire dans le projet collectif	x		x	?
Chef de groupe-projet et acteurs centraux membres du groupe dans le projet collectif	x		x	
Acteurs périphériques			x	
– ressources	x		x	?
– confrontants	?	x	x	?
Acteurs indifférents		x	?	x
Acteurs conflictuels		x	?	x
Assujettis	x	?	?	x

par sa complexité à travers justement sa capacité à gérer l'incertitude, il ne peut être enfermé au niveau de ses résultats dans une perspective unicritériée. Une telle approche multidimensionnelle permettant de nuancer les jugements que l'on peut porter sur les résultats vise à situer le projet et sa réalisation toujours en demi-teinte, quelque part entre réussite et échec ; et c'est en cela qu'il s'apparente aux destinées de l'action elle-même vouée aux réussites partielles ; rien n'est plus traumatisant au sein du projet qu'un échec total, mais rien n'échoue plus que le succès[1].

1. Pour paraphraser l'heureux aphorisme de l'essayiste anglais Chesterton.

Chapitre VIII

PATHOLOGIE DES CONDUITES À PROJET

Le projet en tant que caractéristique constitutive des êtres humains se définit à travers la relation, cette capacité à sortir de soi-même pour tisser des liens avec autrui, avec les objets, avec l'environnement. Or ce qui marque l'individu face à l'expérience qu'il ne cesse d'anticiper au fur et à mesure qu'il progresse en âge, d'avoir à projeter sa propre mort, c'est au contraire le solipsisme, le fait qu'il reste seul devant cette ultime échéance, sans aide, sans substitution possible. C'est là sans doute reconnaître que tôt ou tard la relation est destinée inévitablement à se fragiliser pour ensuite de façon définitive se volatiliser, confinant l'individu au labyrinthe de sa solitude[1].

Ce qui fait la pathologie des conduites à projets, c'est certainement toujours quelque part cette rupture avant l'heure, de la relation et ce repli vers le solipsisme dans lequel l'individu se laisse enfermer. L'enfermement vient des situations de trop grande précarité qui laissent l'acteur démuni face à lui-même, incapable de ne rien pouvoir faire car son environnement lui est trop défavorable. L'enfermement peut inversement concerner ces acteurs qui se croient trop bien munis et entendent à tra-

1. Selon le très beau titre du célèbre ouvrage d'O. Paz ; cf., de l'auteur, *Le labyrinthe de la solitude*, Paris, Gallimard, 1990, trad.

vers leur projet tirer des bénéfices de valorisation de ce qu'ils sont au détriment de ceux qui les entourent.

Abuser d'un concept, c'est encourir le risque de dérives inévitables. Les mésusages que nous observons à propos du projet sont à mettre en lien avec l'avidité que notre culture postindustrielle met à persévérer dans la valorisation des conduites à projets et de leurs effets pervers. Une démarche qui se voulait initialement exemplaire et donc exceptionnelle, celle du projet, est sous nos yeux à travers les différents projets d'orientation, de développement, d'aménagement, banalisée et ramenée à la quotidienneté. Dans les années 1980-1990 les conduites à projets semblent éclore sur les débris laissés par des terreaux prometteurs, avides à sécréter du relationnel, terreaux qui se sont par la suite quelque peu desséchés sans engendrer les fruits escomptés : ces terreaux concernent les différents modèles de développement culturel et socio-économique dits autocentrés, les modèles autogestionnaires, les modèles coopératifs entre autres... Les conduites à projet prolifèrent actuellement comme des substituts de ces modèles, et souvent en accentuant finalement leurs dérives plus que leurs aspects émancipateurs.

Il nous faut donc ici passer en revue les principaux risques qu'encourent les conduites à projet lorsque ces dernières sont l'objet d'un abus. Nous nous attarderons plus particulièrement sur neuf dérives qui constituent les pathologies les plus fréquemment rencontrées aujourd'hui au sein des conduites d'innovation lorsque celles-ci prennent le nom de « projet »[1].

1. – Le projet divisé ou le déni de projet

Si la figure du projet s'est imposée à partir de la distinction entre conception et réalisation, l'évolution

1. Bon nombre de ces dérives ont été évoquées déjà dans notre préface aux différentes rééditions de l'*Anthropologie du projet*, Paris, PUF, 1999, à partir de la 4e édition.

historique de l'organisation industrielle de la société a quelque peu perverti les choses en instituant une division rigide et systématique du travail entre conception et réalisation. La redécouverte du projet ces deux dernières décennies avait justement pour fonction de remettre de l'unité là où régnait un excès de séparation. Le projet nous renvoie en effet à une pronominalisation, celle de l'acteur qui élabore en même temps qu'il met en pratique.

Or bon nombre de projets, notamment les grands projets techniques que nous connaissons aujourd'hui, n'ont de nom que le terme de *projet* qui acquiert de fait une valeur incantatoire ; pour l'essentiel ils restent soumis à la division technique et sociale du travail entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent, amenant un grand gaspillage d'énergies en tous genres ; un tel état de fait est lié à une inadéquation dans l'organisation des différentes équipes de projet qui devraient être pensées selon un modèle proche de la théorie des ensembles, ou encore selon un principe de subsidiarité généralisée s'efforçant de placer le niveau de conception le plus près possible du niveau de réalisation. Faute de cela on aboutit à un assujettissement généralisé au profit de ceux qui conçoivent mais au détriment de ceux qui réalisent.

II. – L'injonction paradoxale et les risques de désillusion

Bon nombre d'acteurs individuels ou collectifs sont mis en demeure de se lancer dans un projet par l'une ou l'autre des institutions qui les encadrent ; en France, premier pays au monde à avoir fait du projet une obligation juridique aussi poussée, ces institutions puisent la légitimité de leur démarche auprès de l'autorité législative ou exécutive ; celle-ci à travers ses lois, ses décrets, arrêtés ou circulaires codifie dans ses textes les projets des individus et des organisations : ainsi, l'élève est sommé d'avoir un projet personnel, le jeune agriculteur un projet d'installation professionnelle à travers son étude prévisionnelle d'installation, le service administratif un projet de service, l'organisation un projet de formation à défaut d'un projet d'établissement ou d'entreprise.

L'obligation légiférée du projet crée ainsi une première injonction paradoxale, un double message contradictoire émis par l'environnement social ; ce message est du type : « Je vous impose des normes pour créer » ; cette première injonction peut à certains points de vue constituer une régression psychologique, voire même heuristique dans la mesure où elle entend établir un contrôle sur ce qui était jusqu'ici resté de l'ordre d'une certaine spontanéité et donc de l'imprévisibilité : cette liberté de pouvoir innover.

À cette première injonction paradoxale s'en surajoute une seconde étroitement liée à notre contexte de crise culturelle et économique larvée ; elle pourrait être explicitée de la façon suivante : « Les temps sont durs ; pour vous y adapter je vous demande d'être offensif vis-à-vis de votre propre devenir ; je vous le demande avec d'autant plus de force que je suis persuadé que cela ne vous servira pas à grand-chose ; l'essentiel ne dépend pas de vous mais nous sommes désormais orphelins de solutions à vous proposer. » Le projet d'insertion du jeune, le projet de reconversion professionnelle de l'adulte, le projet de service ou d'entreprise d'un établissement restent alors bien souvent des dérivatifs, voire des palliatifs, faute d'être des adjuvants.

Tout réside en définitive dans l'art de gérer de telles injonctions ; certains y arrivent en passant par les interstices des deux paradoxes ; d'autres succombent à la contradiction et se laissent désillusionner par un nouvel échec, survenant après l'essai antérieur d'autres expédients.

III. – Le technicisme des procédures

Ce qui caractérise la démarche de projet, nous l'avons vu, c'est son caractère fluctuant, sa gestion incertaine, sa

continuelle prise en compte de la complexité pour faire lever, comme l'écrivait J.-P. Sartre, cette brume qui se dégage à l'horizon de nos intentionnalités. Or il est souvent tentant de ramener un tel espace d'incertitude à une planification bien organisée d'objectifs, en faisant triompher l'utilitarisme des procédures ; ces dernières vont vouloir couvrir tout le champ de la démarche et étouffer l'inspiration initiatrice. L'obsession techniciste telle qu'elle peut s'exprimer dans les procédures d'ordonnancement des tâches et des échéances en constitue une bonne illustration, spécialement au niveau des projets techniques. Les procédures liées au projet d'orientation et à l'éducation des choix représentent un autre exemple caractéristique. Une action se trouve ainsi confisquée par les moyens qu'elle se doit pourtant de mettre en œuvre.

IV. – Le totalitarisme de la conception planificatrice

Lorsque la conception devient prédominante sur la réalisation et n'admet aucun écart, aucune improvisation de la part de cette dernière, on privilégie le projet dur, dans une sorte d'assujettissement technologique qui peut conduire au projet totalitaire ; le langage du projet dans son souci de rationalisation devient une sorte d'impératif catégorique par rapport à sa mise en œuvre. C'est un tel impératif qui bien souvent gouverne les grands projets, notamment à travers le diktat des délais et des coûts ; un tel diktat n'empêche pas toutefois ces projets de connaître des dérives importantes, justement à cause d'une trop grande rigidité dans les relations entre ce qui a été projeté et ce qui doit être réalisé.

En opposition à un tel diktat l'humanité du projet réside dans la prise de conscience que l'œuvre à façonner inclut ses propres limites : limites d'un travail de conception qui comporte ses points aveugles en idéalisant et en simplifiant abusivement la réalité à affronter,

limites du travail de réalisation hésitant et tâtonnant qui doit faire face à de nombreux imprévus et donc qui se trouve contraint au dernier moment d'improviser sans cesse les détails de la mise en œuvre.

V. – Le culte de l'autosatisfaction

En travaillant sur l'idéal le projet court le risque de valoriser le narcissisme de l'individu qui à travers ses œuvres se prend pour son propre idéal. Une telle dérive survient chaque fois que l'acteur connaît une issue heureuse dans ses entreprises au travers de réussites dont il s'attribue un peu vite la paternité. Entre narcissisme et idéalisation il y a un lien qui peut aboutir à une sorte d'enfermement du projet sur lui-même en devenant l'autojustification de son auteur ; le projet et ses avatars jouent chez l'acteur le rôle de surface défensive, celle d'un moi-idéal tout-puissant et sans reproche ; or, chaque fois que l'idéalisation arrivera à se décentrer du narcissisme tout en l'utilisant comme dynamique, le projet pourra rester ouvert sur une altérité qui le dépasse et lui donne sens. Une telle décentration jamais acquise définitivement, donc toujours à recommencer, la psychanalyse lui donne comme nom la sublimation.

VI. – Le projet comme leurre

À travers la façon enfermante et autosuffisante par laquelle il peut se laisser matérialiser, le projet va avoisiner le leurre : le dessein du projet laissera entrevoir en effet d'audacieuses perspectives dont une infime partie, parfois même tronquée, passera à la réalisation. Le projet dans son explicitation exprime l'imaginaire de l'acteur et se constitue en objet autonome qui trouve sa justification en lui-même ; il cesse d'être un acte intentionnel, transitionnel pour devenir un objet fini, clos, terminé, le reflet d'un imaginaire qui se satisfait à bon compte. Nombre de projets encourent un tel risque, à

commencer par le projet d'architecture[1]. Le texte produit par l'explicitation devient alors langue de bois, utopie abstraite sans capacité de pouvoir réguler une réalisation appelée à devenir décevante car trop éloignée de ses prescriptions.

VII. – Le plagiat ou la copie conforme

De nombreux projets ne sont finalement que des copies conformes qui innovent sur des détails mais pour l'essentiel se coulent dans les idées dominantes du moment, dans les conditionnements culturels de l'environnement. Cela survient lorsqu'un déséquilibre est créé entre l'*introduit* et l'*induit* : l'acteur minimise ce qu'il peut induire de singularité et d'inédit à partir d'une trop brève analyse de la situation sur laquelle il prétend vouloir agir ; tout au contraire il introduit massivement dans son projet des éléments étrangers empruntés à d'autres situations. Le *construit* qui résulte d'une interaction entre l'*induit* et l'*introduit* sera artificiel, ici par la trop grande place que va y jouer l'introduit au détriment de l'induit. Faute d'un mimétisme inspirateur, le projet se dégrade en plagiat.

VIII. – L'activisme hypomaniaque

Nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer le tempérament hypomaniaque qui transforme un individu en activiste à la recherche de nouveaux projets susceptibles de remplacer les projets actuels à peine ébauchés ; l'activiste vit dans un perpétuel éphémère et génère autour de lui une sorte d'obsolescence généralisée. Si l'activisme peut tenir à des structures de personnalité, il est aussi facilité par les conditions ambiantes de notre culture technologique de l'innovation et risque d'atteindre bon nombre

1. Une telle dérive du projet architectural a bien été soulignée par B. Queysanne dans l'ouvrage collectif *Philosophie et/de l'architecture*, Cahiers de la pensée et Histoires de l'architecture, 1985, *4*.

des individus qui se lancent dans le tourbillon d'une multitude d'entreprises ; celles-ci sont initiées sans toujours être conduites à leur terme. Aujourd'hui c'est donc notre culture dans son ensemble qui se trouve vulnérabilisée par ce genre d'activisme.

IX. – Le projet alibi

Un tel cas de figure se rencontre dans les projets organisationnels tout spécialement, projets d'entreprise ou projets d'établissement ; il vise à occulter bien souvent des rapports de pouvoir en offrant à travers le projet l'illusion d'une transparence ou d'une démarche participative pour mieux dissimuler et maintenir des régulations traditionnelles occultes. Dans le projet-alibi, caution idéologique pour celui qui en est l'auteur, la réalisation effective sera considérée comme secondaire, sans importance par rapport à ce qui avait été annoncé lors de l'élaboration. Ce projet-alibi entend donc conforter un système de pouvoir existant, voire le renforcer, au lieu d'infléchir ou de subvertir ce système.

Ces différentes pathologies de l'innovation par le projet sont en même temps des pathologies de l'idéalisation ; cette dernière devient impuissante à réguler l'action, court-circuitant le processus de création, réduisant ce dernier à n'être que l'avatar soit du narcissisme de l'acteur, soit de conditionnements extérieurs qui pèsent sur lui. À une époque où le projet constitue dans la plupart de nos activités un passage obligé, ces pathologies de l'acteur deviennent par le fait même des pathologies de notre culture.

Conclusion

DES CONDUITES À PROJET AUX CULTURES À PROJET

Tout au long de la démarche que nous venons d'esquisser nous nous sommes situés du côté des conduites à projet dans leurs dimensions tant individuelles que collectives : nous les avons caractérisées dans leur grande variété mais aussi dans ce qui fait leur originalité ; de telles conduites nous sont apparues à bien des égards comme aujourd'hui incontournables de la part des acteurs qui les posent.

I. – Émergence des cultures à projet dans leurs convergences et leurs contrastes

Cette quasi-nécessité du projet semble donc dépasser la volonté de ces acteurs et renvoie à un environnement qui les suscite et de ce fait favorise l'émergence de ce que l'on pourrait appeler des cultures à projet. De telles cultures qui empruntent les traits des société postindustrielles expriment certaines tendances portées par la postmodernité : une désaffection vis-à-vis de l'idée de progrès, un repli de la raison triomphante qui peut faire croire dans certains modes d'organisation à un retour à certaines formes syncrétiques, le brouillage des repères et l'effacement de cadres de référence stables, ceux du travail professionnel et du métier, ceux du couple et de la famille, ceux des références idéologiques et religieuses.

Parler de cultures à projet en utilisant une formulation plurielle, c'est bien indiquer que les clivages sociaux n'en

sont pas pour autant gommés, que les conduites à projet sont associées à des modes de concrétisation spécifiques selon le positionnement social de l'acteur : que vous soyez en effet avec votre projet en pleine ascension sociale ou marginalisé, en voie d'insertion ou encore en reconversion professionnelle plus ou moins assurée, vous ne développerez pas les mêmes systèmes de valeurs, ni les mêmes stratégies ; qu'une collectivité s'adonne au projet d'entreprise dans le secteur productif ou au projet d'établissement dans le secteur non lucratif, cette collectivité ne structurera pas les mêmes comportements. De plus gérer un projet technique et conduire sa propre existence sont deux registres guère identifiables l'un à l'autre bien qu'ils s'originent dans des tendances volontaristes similaires. Ces cultures malgré leurs différences sont pourtant traversées par les mêmes fils invisibles qui leur confèrent leur similitude et structurent une même mentalité de référence : la confrontation à l'éphémère, au non-durable exprimé par le projet, le sentiment diffus que les choses sont pour une part dépendantes de l'engagement de l'acteur dans ses choix et ses décisions, une certaine résignation née du sentiment communément partagé que nous sommes devenus orphelins de solutions à prétention universaliste perçues jusqu'à ces dernières décennies encore comme salvatrices et miraculeuses.

II. – Ruine du paradigme productiviste et recomposition d'un nouveau lien social

Ces cultures qui voient la déstabilisation de nombreux métiers, l'apparition de nouvelles activités professionnelles aux contours quelque peu insaisissables, sont à l'origine d'un espace professionnel inédit en train de se structurer : celui de conseiller à projet, aussi bien dans le domaine individuel de l'orientation, du choix de vie, de l'itinéraire de carrière que dans le domaine collectif de la formation, des priorités qu'une organisation entend se donner pour elle, des conditions de survie d'une institu-

tion en crise de légitimité, de la recherche de sens qu'une collectivité veut conférer à ses propres entreprises.

De telles cultures à projet sont pour une part la continuation des cultures industrielles dans la mesure où elles poussent encore plus loin la maîtrise de l'appareil technique, son perfectionnement et ses capacités d'action ; nous pouvons mesurer cette maîtrise croissante de la technique à travers les performances des différents systèmes de communication et d'automatisation, la capacité d'exportation et d'universalisation des savoirs comme des savoir-faire qui se transforment de plus en plus en systèmes transculturels.

Mais pour une autre part d'elles-mêmes elles en sont le contrepoint, notamment en exprimant les limites voire dans certains cas la ruine du paradigme productiviste, en se souciant de valoriser ce qui est de l'ordre de l'individuel et du singulier en rupture avec l'universalisme. Leur valorisation du flou et de l'incertitude en opposition au rationnel déterministe est un trait supplémentaire du contraste entre cultures à objets et cultures à projets.

La nouvelle société du design industriel dans ses différentes manifestations est le témoin de ces ruptures : son culte notamment de la spécialisation souple et de la gestion des flux tendus en opposition à la production sérielle d'objets et à la gestion des stocks exprime bien les enjeux de ce qui apparaît comme une seconde révolution industrielle. Cette dernière se soucie constamment de privilégier ce qui est de l'ordre de l'acteur volontariste et entreprenant en contraste avec les régularités structurales d'antan : ces régularités qui s'appelaient idéologies d'appartenance, appareils d'Etat, grandes institutions de référence.

Cette seconde révolution industrielle met à bas un certain type d'organisation culturelle garant d'un lien social désormais rompu ; timidement elle s'efforce d'encourager une recomposition de ce lien social au sein de projets visant au regroupement de partenaires dans des réseaux ou dans des structures intermédiaires.

III. – Destinée des cultures à projet

Entre conduites et cultures il existe un va-et-vient incessant qui permet aux unes et aux autres de renforcer leur légitimité et leur ancrage. Quelle sera la destinée de telles cultures centrées sur la préoccupation des conduites de projet ? Ces conduites liées à l'innovation et à l'idéalisation représentent un passage humain obligé et sont donc vouées à perdurer, mais certainement sous des formes sans cesse renouvelées. En revanche, il n'est pas sûr que les cultures à projet connaissent une longue descendance, tant finalement s'avèrent fragiles leurs tendances les plus manifestes.

Alors dans quelques années, voire quelques décennies, le paradigme du projet sera sans doute archivé sur un rayonnage de notre musée imaginaire au profit d'un nouveau venu sur l'avant-scène de notre théâtre culturel. Quel sera ce nouveau venu ? Il dépendra pour une large part de la façon par laquelle présentement nous réalisons l'histoire, et donc de la façon par laquelle nous entendons faire de toute référence au projet un authentique outil d'émancipation ou au contraire un subtil moyen de camouflage et d'aliénation. Toujours est-il qu'aujourd'hui le projet nous sert de camouflage d'un lien social fortement délité, d'un vide inquiétant que d'aucuns pourraient vite appeler nihilisme.

Quoi qu'il en soit de leur ambivalence nous ne pouvons pas rester insensibles à ces nouvelles cultures qui contribuent à nous façonner en engendrant chez nous de nouveaux modes de pensée et d'agir. Mais nous ne saurions non plus nous exempter d'en débusquer toutes les dérives et toutes les pathologies. Comme celles qui les ont précédées, ces cultures sont en effet, mais à leur façon, porteuses du meilleur et du pire : le meilleur dans leur souci de nous mettre face aux exigences de l'action, de ce qui rend pertinente cette dernière, de ce qui lui confère un sens possible en lien avec nos motifs et nos idéaux ; le pire à travers leur continuelle dissimulation,

sous le langage lénifiant qu'elles utilisent, des assujettissements dans lesquels elles placent les individus et les institutions.

IV. – **Ouverture**

Un regard circulaire sur l'actualité de ces décennies de tournant de siècle et de millénaire tendrait à nous montrer un changement de signification au sein du paradigme du projet. Ce dernier désormais ne prend véritablement son sens que par rapport à une figure plus vaste qui l'englobe, celle de la communication. Une fonction de plus en plus visible de nos projets est en effet de servir d'outil de communication avec notre environnement en lui transmettant nos intentions, à charge pour lui de les valider. Cet arrimage de plus en plus manifeste du projet à la communication tend à en changer le sens initial. Nous semblons quitter une première génération culturelle des projets, celle qui nous avait habitués depuis les années 1970 à nous déplacer du présent vers l'avenir pour anticiper notre propre futur. Aujourd'hui s'affirme de plus en plus nettement la tendance à faire du projet une forme de bricolage du moment présent à travers telle ou telle variété de projet structurant, de projet émergeant ou de projet innovant : ainsi, nous ancrons désormais nos projets quelque part entre le moment présent et le passé.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ackoff R.-L., Emery F. E., *On Purposeful Systems,* Londres, Tavistock, 1972.

Atlan H., *Tout non peut-être,* Paris, Le Seuil, 1991.

Barbier J.-M., *Élaboration de projets d'action et planification,* Paris, PUF, 1991.

Barel Y., *La société du vide,* Paris, Le Seuil, 1984.

Berger G., *Phénoménologie du temps et prospective,* Paris, PUF, 1964.

Berta M., *Prospective symbolique en psychothérapie, l'épreuve d'anticipation clinique et expérimentale,* Paris, ESF, 1983.

Boden M.-A., *Purposive Explanation in Psychology,* Cambridge, Harvard University Press, 1972.

Bonner H., *On Being Mindful of Man,* Boston, Hougton Mifflin Company, 1965.

Boutinet J.-P., *Anthropologie du projet,* Paris, PUF, 7e éd, 2003.

Boutinet J.-P., *L'immaturité de la vie adulte,* Paris, PUF, 1998, 2e éd. 1999.

Boyer L., Equilbey N., *Le projet d'entreprise,* Paris, Les Éditions d'Organisation, 1986.

Bru M., Not L. *et al., Où va la pédagogie du projet ?,* Toulouse, Éditions Universitaires Sud, 1987.

Bugental F.-T. *et al., Challenge of Humanistic Psychology,* New York, McGraw-Hill, 1967.

Castoriadis C., *Le monde morcelé,* Paris, Le Seuil, 1990.

Chasseguet-Smirgel J., *L'idéal du Moi,* Paris, Tchou, 1975.

Chevalier B., *Planification par projet et organisation des territoires,* Paris, L'Harmattan, 1999.

Chvidchenko I., *Gestion des grands projets,* Toulouse, Éd. Cepadues, 1974.

Courtot H., *La gestion des risques dans le projet,* Paris, Economica, 1998.

Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système,* Paris, Le Seuil, 1977.

Declerck R., Eymery P., Crener M.-A., *Le management stratégique de projets,* Paris, Hommes et techniques, 1980, trad.

Decouflé A.-C., *Sociologie de la prévision,* Paris, PUF, 1976.

Desroche H., *Le projet coopératif,* Paris, Les Éditions Ouvrières, 1976.

Didi-Huberman G., *Devant l'image,* Paris, Les Éditions de Minuit, 1990.

Dubet F., *Les lycéens,* Paris, Le Seuil, 1991.

Gosselin G., *Changer le progrès,* Paris, Le Seuil, 1979.

Hazebroucq J.-M., Badot O., *Le management du projet,* Paris, PUF, 1996.

Jacques F., *Différence et subjectivité,* Paris, Aubier, 1982.

Jouvenel B. de, *L'art de la conjecture,* Monaco, Éditions du Rocher, 1964.
Ladrière J., *Les enjeux de la rationalité,* Paris, Aubier, 1979.
Le Moigne J.-L., *La théorie du système général,* Paris, PUF, 1977.
Lichnerowicz A., *Projet et programmation,* Paris, Maloine, 1986.
Maire F., Brument J.-M., *Conduite de projet industriel,* Paris, Les Éditions d'Organisation, 1988.
Marcuse H., *L'homme unidimensionnel,* Paris, Les Éditions de Minuit, 1968.
Midler C., *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformations de l'entreprise,* Paris, InterÉditions, 1994.
Morin E., *Introduction à la pensée complexe,* Paris, ESF, 1990.
Nuttin J., *Théorie de la motivation humaine, du besoin au projet d'action,* Paris, PUF, 5e éd., 1996.
Obin J.-P., Cros F., *Le projet d'établissement,* Paris, Hachette, 1991.
Pelletier D., Noiseux G., Bujold Ch., *Développement vocationnel et croissance personnelle,* Montréal, McGraw-Hill, 1974.
Pemartin D., Legres J., *Les projets chez les jeunes,* Paris, EAP, 1988.
Pestieau J., *L'espoir incertain, essai sur le pouvoir,* Louvain, Institut supérieur de philosophie, 1984.
Ricœur P., *Histoire et vérité,* Paris, Le Seuil, 1955.
ROPS, *Le projet, un défi nécessaire face à une société sans projet,* Paris, L'Harmattan, 1992.
Saint-Exupéry A. de, *Le petit prince,* Paris, Gallimard, 1946.
Sartre J.-P., *Questions de méthode,* Paris, Gallimard, 1960.
Simmel G., *La tragédie de la culture,* 1911, Paris, Rivages, 1988, trad.
Toffler A., *Future Shock,* 1970 ; trad. franç., *Le choc du futur,* Paris, Denoël, 1971.
Touraine A., *Sociologie de l'action,* Paris, Le Seuil, 1965.
Valéry P., *Eupalinos ou l'architecte,* Paris, Gallimard, 1944.
Vercauterem R. *et al., Construire le projet de vie en maison de retraite,* Ramonville-Saint-Agne, Érès, 1993.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction – **Dessine-moi un projet** 3

I. Entre mouton et boa, 3 – II. La conduite, un terme devenu désuet à réhabiliter, 4 – III. Le dessin dans sa double signification, 5.

Chapitre I – **Historique d'une préoccupation** 7

I. Le volontarisme du projet, 7 – II. L'avènement du projet architectural au Quattrocento, 9 – III. Projet et progrès au siècle des Lumières, 11 – IV. Le projet dans la mouvance phénoménologique comme relation intentionnelle, 12 – V. Le projet pragmatique et la conduite de la pensée efficace, 13 – VI. Projet, innovation, obsolescence et développement sociotechnique, 15 – VII. Projet et individualisation, 16 – VIII. Projet contestataire, projet attestataire, projet global, projet local, 17 – IX. Au-delà des cultures à sujets et des cultures à objets, 20.

Chapitre II – **Un concept vagabond mais attractif** 22

I. Des utilisations fugaces, 23 – II. Modes d'appréhension binaire du projet, 24 – III. Mode d'appréhension ternaire du projet, 26 – IV. Modes d'appréhension quaternaire du projet, 29 – V. Caractéristiques majeures du projet, 34.

Chapitre III – **Taxonomie des différents projets : des projets individuels aux projets collectifs** 35

I. La logique des projets existentiels, 36 – II. Logique d'objet et/ou logique d'action au sein des projets, 42 – III. La logique des projets organisationnels, 48 – IV. Logique sociétale, 52 – V. Signification des conduites à projet, 53.

Chapitre IV – **Les coordonnées temporelles du projet** 55

I. Le projet entre temps et espace, 55 – II. Une pluralité de temps à prendre en compte, 56 – III. Le projet face à un double horizon temporel, 58 – IV. L'expérience paradoxale de la simultanéité comme compensation incessante et continuelle privation, 61 – V. Le temps de l'action et de l'expérience, 63 – VI. Du bon usage de la temporalité, 66.

Chapitre V – **Les coordonnées spatiales du projet** 70

I. L'espace des non-lieux, 70 – II. Des disponibilités spatiales à la sélection d'opportunités, 71 – III. L'opportunité comme intention relationnelle, 73 – IV. De l'espace de concrétisation à l'espace de dessaisissement, 75 – V. Espace et projet architectural, 77 – VI. Espaces à architecturer et complexité, 77 – VII. Espace conçu, espace vécu et gestion du temps, 79.

Chapitre VI – **Éléments méthodologiques d'élaboration et de réalisation des projets** 81

I. Préalables méthodologiques, 81 – II. Le projet entre conception et réalisation, 83 – III. Les paronymes du projet comme paramètres méthodologiques, 84 – IV. L'acteur face à sa motivation, 89 – V. Les phases caractéristiques de la conception du projet, 90 – VI. La réalisation du projet, 94 – VII. Coexistence d'une pluralité de projets, 96.

Chapitre VII – **Évaluation des projets** 98

I. L'évaluation et sa valorisation sociale, 98 – II. Évaluation, validation, analyse de situation, audit et bilan, 99 – III. Spécificité de l'évaluation de projets, 102 – IV. La validation des projets élaborés, 103 – V. L'évaluation des projets réalisés, 104 – VI. L'analyse de projet, 105.

Chapitre VIII – **Pathologie des conduites à projet** 110

I. Le projet divisé ou le déni de projet, 111 – II. L'injonction paradoxale et les risques de désillusion, 112 – III. Le technicisme des procédures, 113 – IV. Le totalitarisme de la conception planificatrice, 114 – V. Le culte de l'autosatisfaction, 115 – VI. Le projet comme leurre, 115 – VII. Le plagiat ou la copie conforme, 116 – VIII. L'activisme hypomaniaque, 116 – IX. Le projet alibi, 117.

Conclusion – **Des conduites à projet aux cultures à projet** 118

I. Émergence des cultures à projet dans leurs convergences et leurs contrastes, 118 – II. Ruine du paradigme productiviste et recomposition d'un nouveau lien social, 119 – III. Destinée des cultures à projets, 121 – IV. Ouverture, 122.

Références bibliographiques 123

BIBLIOTHÈQUE DE L'UNIVERSITÉ DE PARIS VIII VINCENNES

Imprimé en France
par Vendôme Impressions
Groupe Landais
73, avenue Ronsard, 41100 Vendôme
Avril 2004 — N° 51 016

Que sais-je?

les essais du savoir

PSYCHOLOGIE DES CONDUITES À PROJET

Comment pense-t-on son devenir personnel ou celui d'une collectivité ? Les conduites à projets renvoient à une préoccupation grandissante dans nos sociétés. Par le projet, nous concrétisons notre propre pensée, nos intentions et nous les communiquons aux autres, les laissant seuls juges de leur contenu.

Cet ouvrage définit les conduites à projet de l'élaboration de ce dernier jusqu'à son évaluation. Il expose cette méthodologie de l'action qui constitue une manière d'aménager l'espace et d'organiser le temps, et en relève les dérives pathologiques.

Jean-Pierre Boutinet

Jean-Pierre Boutinet dirige l'Institut de recherches fondamentales et appliquées d'Angers et est notamment professeur associé aux Universités de Sherbrooke (Canada) et Genève (Suisse). Il est auteur de nombreux ouvrages dont, dans la collection « Que sais-je », Psychologie de la vie adulte (n° 2966).

PC 1136 / 04 / 2004

9 782130 543176

www.quesais-je.com

COLLECTION ENCYCLOPÉDIQUE

fondée par Paul Angoulvent

Que sais-je?

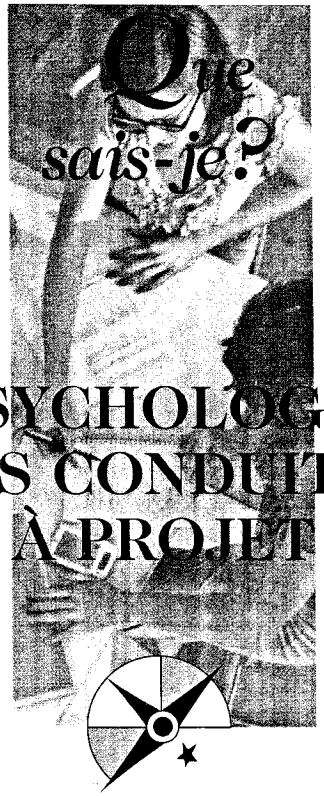
PSYCHOLOGIE DES CONDUITES À PROJET

C

159
.9
BOU

Photo

2770



Que sais-je?

PSYCHOLOGIE DES CONDUITES À PROJET

Jean-Pierre Boutinet

B.U. PARIS VIII-SAINT-DENIS

D 025 393446 3

puf