

## Le projet en question (s)

La question du projet, des projets est devenue dans notre société postindustrielle une question incontournable dès lors qu'il s'agit de l'activité humaine et à fortiori dans les champs de l'activité éducative et sociale. Or il existe autour de ce concept une grande variabilité de points de vue quant à son utilité, qui varie de l'expression d'un phénomène de mode au sentiment de religiosité en passant par son refus le plus total.

Pour ce qui concerne le champ de l'animation et du travail social, si la notion de projet est incontestée et incontestable, on assiste bien souvent à une multiplicité de niveaux de projet (éducatif, pédagogique, de fonctionnement, d'activité, social, local, culturel...) qui s'imbriquent les uns dans les autres rendant parfois illisible les volontés éducatives, les choix pédagogiques et les méthodes des institutions et des porteurs de projets. Dans cette jungle, les équipes ont bien du mal à se repérer et à créer du lien entre les différents niveaux de projet et à leur donner du sens.

Il est donc essentiel de donner de la lisibilité à cette notion de projet et d'éclaircir cette nébuleuse où beaucoup naviguent à vue au risque de tomber dans un formalisme de rigueur « faire du projet pour du projet ».

### **Première leçon : Le sens du mot projet**

Pour décliner le sens du mot projet une approche multidimensionnelle est nécessaire, tant ce mot est polysémique et le concept mouvant.

#### **1-1 Une approche historique : du « pourjet » au « projet »**

Pourjet<sup>1</sup> dérivé de pourjeter apparu en 1470 et a dès les premiers textes où il est présent pris le sens de « idée que l'on met en avant, plan proposé pour réaliser cette idée », valeur que le mot a conservé puis en 1529 sous la forme de project, le mot a pris par métonymie et spécialisation technique le sens de « travail, rédaction élémentaire, premier état » d'abord en architecture puis avec une acception plus générale vers 1637. Au XVIII<sup>e</sup> siècle, project étant devenu par perte du c projet, le terme se spécialise en droit et en politique, les syntagmes projet de décret (1789) et projet de loi (1792) apparaissent avec la Révolution Française. L'évolution de projet et programme sont alors parallèles.

#### **1-2 Une approche étymologique : le lien projet/problème**

Pour sortir du brouillard il est assez intéressant dans un premier temps de revenir aux sources étymologiques du terme comme le fait J.Pierre Boutinet<sup>2</sup>

« Le mot projet vient du latin *projicere*, qui signifie jeter en avant, en effet le latin ne possédait pas de terme équivalent à notre acception actuelle du mot projet. C'est à partir du participe passé de ce verbe *projectum* que sera forgé notre vieux français *project* qui passera tel quel en anglais et perdra son *c* dans notre langue contemporaine.

---

<sup>1</sup> In Dictionnaire historique de la langue française Le Robert 1992 page 1645

<sup>2</sup> J.P Boutinet professeur à l'Institut de psychologie et de sciences sociales appliquées de l'Université catholique d'Angers in Sciences Humaines n°39.

De même le grec ancien ne possédait pas de terme spécifique pour désigner le mot projet mais disposait du verbe *ballein* signifiant l'acte de jeter qui en vieux français forgera au XV<sup>ème</sup> siècle le terme *probleume* sur la base du composé *proballein*, jeter en avant qui lui-même donnera naissance à notre mot problème.

Projet avec son origine latine, et problème avec son origine grecque, expriment tous deux l'acte de jeter en avant, à cette différence près qu'aujourd'hui, le projet « jette en avant » une intention et le problème une question difficile à résoudre. »

L'étroite parenté et complémentarité entre les deux termes fait affirmer à Jean-Pierre Boutinet

## **Il n'y a pas de projet sans problème et inversement pas de problème sans projet**

### **1-3 Une approche linguistique appuyée sur l'analyse des paronymes des mots « projet » et « problème » :**

Comme nous l'avons vu plus haut tant dans ses dimensions étymologique qu'historique, le projet et sa conduite renvoient à l'activité de jeter en avant une intention et celle concomitante de jeter en avant une question. Activité éminemment paradoxale comme le souligne Jean Pierre Boutinet <sup>3</sup> en s'appuyant sur une approche linguistique des paronymes du projet qui empruntent la racine *jet* pour signifier cinq façons différentes mais complémentaire de jeter et sur les paronymes de problème composés à partir de sa racine grecque *ballein*.

### **A propos du projet**

#### **Le projet implique un *su-jet* :**

Le projet exprime une intention plus ou moins abstraite qui est produite par un sujet concret, l'auteur de cette intention pouvant être individuel ou collectif. Cet auteur est celui qui indique les buts à atteindre et doit toujours composer avec d'autres sujets qui vont faciliter, freiner le projet être actifs ou passif dans sa réalisation. Il y a donc au sein de tout projet en particulier collectif trois variétés de sujet : un ou des auteurs, des acteurs facilitant ou inhibant, des assujettis.

#### **Le projet vise un *ob-jet* :**

Le projet quel qu'il soit est d'abord une représentation mentale que l'auteur se construit d'un objet qu'il va chercher à atteindre. Il n'y a pas de projet sans un objet visé, projeté subjectivement. Cet objet peut appartenir à trois catégories

Un objet visé existant mais à réhabiliter : le projet de réforme ou de rénovation...

Un objet existant mais hors d'atteinte : le projet de recherche, d'exploration...

Un objet inexistant à façonner : le projet d'architecture, le projet de vie ...

#### **Le projet travaille sur le *re-jet* :**

Dans cette visée d'objet, le sujet-auteur exclut d'autres objets pour atteindre son but.

Ce rejet s'opère à trois niveaux.

Un rejet en amont d'expériences réalisées, de situations qu'il juge inopportunes.

---

<sup>3</sup> In Les Cahiers de l'Actif n° 266/267 « Tensions et paradoxes dans les conduites à projet »

Un rejet momentané d'objets qu'il considère comme non consonantes avec ses intentions.  
Un rejet différé de projets prématurément vieilliss.

**Le projet s'intègre dans un *tra-jet* :**

Tout projet s'inscrit dans une trame historique historique, fait d'une suite d'expérience jetée par le sujet-auteur. Dans les conduites à projet, deux trajets se constituent et doivent s'articuler en permanence.

Un trajet en amont, celui de l'histoire personnelle de l'auteur et/ou de l'organisation dans laquelle il est inscrit

Un trajet en aval qui prévoit les étapes envisagées pour réaliser le projet.

**Le projet génère un *sur-jet* :**

Le projet implique et génère des surjets, des liens avec d'autres projets, d'autres acteurs et se destine à ouvrir des zones de négociation qui constituent une façon de le socialiser. En se socialisant, le surjet du projet dégage des espaces fédérateurs d'initiatives.

Ces cinq paronymes rendent compte d'une méthodologie paradoxale de conduite à projet, qui organise sa démarche en mettant en permanence en tension le projet et le rejet, le projet et le surjet, le projet et l'objet, l'objet et le trajet, l'objet et le sujet...

### **A propos du problème**

**Le symbole** (*sunballein*) : ce paronyme renvoie au fait de jeter ensemble notre attention sur le même objet qui devient porteur de sens.

**La parabole** (*paraballein*) : évoque le fait que nous ne jetons jamais droit devant nous, donnant à penser que le projet se définit d'abord par ses détours.

**L'hyperbole** (*uperballein*) : a trait au fait de jeter dans le long terme dans des perspectives idéales et donc de façonner nos idéaux afin qu'ils ne soient pas pure illusion.

**L'emblème** (*enballein*) qui signifie le fait de jeter dans, de concrétiser.

**Le diable** (*diaballein*) : évoque l'obstacle jeté en travers d'un parcours, le long du chemin.

**L'embolie** (*embollein*) : en opposition au précédent qui concerne l'obstacle intérieur qui au sein du dispositif projet obstrue le passage.

Ces paronymes du problème accompagnent toute conduite de projet et entretiennent avec elle aussi des liens paradoxaux.

**C'est donc en appréhendant le projet sur le mode paradoxal que les auteurs/acteurs sont à même de cerner ce qui fait l'originalité de toute démarche de projet et sa complexité. Ceci en articulant les paronymes du *projet* centrés sur l'acteur et son devenir et les paronymes du *problème* évoquant les caractéristiques de l'action à conduire.**

## **Deuxième leçon : La méthodologie au service du projet**

La méthodologie aide à penser la conception et la mise en place du projet. Elle permet de clarifier les intentions, d'accéder aux motivations des acteurs, d'organiser et de maîtriser l'espace et le temps.

Un risque est néanmoins à souligner : celui de la dérive technocratique. La méthodologie en tant qu'elle est une expertise peut-être l'occasion d'exclure les personnes concernées pour qui, avec qui et par qui le projet se conçoit.

Dans le schéma de J. Ladsous .( Jacques Ladsous a été éducateur, directeur d'institutions sociales et médico-sociales, militant de l'éducation nouvelle, auteur de nombreux ouvrages sur le travail social, il a été vice président du Conseil Supérieur du Travail Social), il y a trois axes dans un projet.

L'axe essentiel (celui qui en définit le sens- direction, le sens –signification) : C'est celui qui sert de base à l'action. Il s'agit de la philosophie de l'action, de la finalité poursuivie, des théories qui servent de référence à la pratique éducative. C'est cet axe qui donne sens au projet de chacun. Celui qui permet aux acteurs, quelque soit leur place de comprendre ce qu'ils font et pourquoi ils le font.

L'axe contractuel qui permet à une équipe de proposer des hypothèses d'action intégrant toute une série d'objectifs à l'intérieur d'un programme pour une durée déterminée. Il est évident que tout contrat implique des vérifications, des bilans périodiques, et que l'évaluation fait partie contrat, faute de quoi on ne maîtrise plus rien. Le contrat se passe aussi bien avec ceux qui commanditent l'action qu'avec ceux pour lesquels l'action est entreprise. Il n'a pas la même forme avec les uns ou avec les autres, mais il n'en nécessite pas moins une évaluation pour les uns comme pour les autres.

L'axe opérationnel qui définit la stratégie utilisable, en même temps que les moyens, et l'organisation des moyens nécessaires pour obtenir un résultat.

### **Méthodologie de l'axe essentiel :**

Elle s'articule aux méthodologies de diagnostic :

- diagnostic externe à une structure, un territoire ;
- diagnostic interne à la structure ou au territoire.

Et aux formes que peut prendre ce diagnostic : diagnostic dynamique, diagnostic partagé...

L'accès à la « demande sociale » nécessite l'utilisation des outils d'investigation des milieux en référence aux méthodologie des sciences humaines : observation outillée, entretiens individuels ou collectifs, questionnaire d'enquête, analyse documentaire. (on peut accéder à ces données en consultant des ouvrages spécialisés en sciences humaines).

La formulation de problématiques (conçues comme « un ensemble construit autour d'une question centrale, des hypothèses et des lignes d'analyses de cette question) permet d'envisager les hypothèses théoriques ou pré hypothèses d'action.

### **Méthodologie de l'axe contractuel :**

L'axe essentiel a permis de définir une finalité : *ensemble des valeurs, des conceptions qu'une personne, qu'une organisation se forge ou veut promouvoir sur le développement de l'homme en référence à des convictions philosophiques, politiques, religieuses ou morales. C'est « l'horizon » de la personne ou de l'organisation.*

L'axe contractuel doit permettre de définir un but : *un énoncé définissant de manière générale les intentions poursuivies soit par une institution, soit par un groupe, soit par un individu à travers un programme ou une action déterminée.*

Les hypothèses d'actions formulées et construites à partir de l'axe essentiel se traduisent en objectifs de différents niveaux :

Des objectifs simples et / ou complexes qui peuvent se définir ainsi : *mesure à l'avance d'un résultat que l'on veut atteindre dans le cadre d'une orientation donnée.*

Un objectif général : *est un énoncé d'intentions pédagogiques en direction d'un public, décrivant en terme concret les résultats escomptés*

Un objectif opérationnel est *la démultiplication de l'objectif général en autant de dispositions procédures-opérations-actes indispensables au déroulement de l'action.* Ils sont formulés en verbe d'action et sont vérifiables (observables ou quantifiables) dans l'espace et dans le temps.

Un objectif pédagogique est centré sur l'apprenant et doit répondre à quatre exigences opérationnelles :

- décrire de façon univoque le contenu de l'intention pédagogique,
- décrire une activité de l'apprenant identifiable par un comportement observable,
- mentionner les conditions dans lesquelles le comportement souhaité doit se manifester,
- indiquer à quel niveau doit se situer l'activité terminale de l'apprenant et quels critères serviront à évaluer le résultat.

Concevoir un projet qui se réalise, c'est s'affronter à la gestion du temps. Des repères peuvent aider à mieux maîtriser ce temps qui s'offre aux acteurs d'un projets mais dans lequel ceux – ci peuvent se perdre.

Le phasage d'un projet permet de construire des temps plus maîtrisés. (Phase : *chacun des états successifs d'une chose en évolution.*)

Ce découpage anticipé du temps permet de définir des objectifs de phases, d'organiser des points d'évaluations.

Les notions de stade et d'étape complètent la notion de phase dans la représentation à priori que l'on peut se faire du temps du projet.

Etape : *lieu où s'arrête un voyageur avant de reprendre sa route.*

Stade : *chacune des étapes distinctes d'une évolution d'un phénomène, chaque forme que prend une réalité en devenir.*

### **Méthodologie de l'axe opérationnel.**

La stratégie : une action essentielle au service du projet.

Issu du langage et de l'activité militaire, la stratégie dans son acception actuelle est « *considéré comme l'art de concevoir, coordonner et diriger un ensemble d'opération qui permettent d'atteindre les objectifs qu'on s'est fixé* »

Cette stratégie concerne :

- les bénéficiaires ;
- les professionnels ;
- l'environnement,
- le milieu plus large.

En action sociale, la stratégie est souvent réelle mais implicite. Explicitée, elle permet une meilleure conscience de l'action à conduire, elle est pour les professionnels un moyen de la maîtriser.

# TENSIONS ET PARADOXES DANS LES CONDUITES DE PROJET.

**Jean-Pierre Boutinet** Professeur P.S.A.-I.R.F.A. U.C.O. Angers

Texte issu des « Cahiers de l'actif » N° 266/267 Dossier : « Le projet en quête de sens »

## PRÉAMBULE

Individus et organisations dans la mouvance de notre culture post-industrielle recourent volontiers actuellement à la figure du projet comme mode privilégié de riposte aux incertitudes de la conjoncture. Personnes en recherche d'insertion ou de mobilité, entreprises industrielles dans leur maintenance ou leur développement, établissements sanitaires, sociaux ou éducatifs, services administratifs ont cette commune hantise d'avoir à justifier d'un projet... Cette intensive utilisation d'un tel concept peut sembler appropriée dans la mesure où nous évoluons dans des environnements complexes et fluctuants qui nous confrontent à créer et innover pour nous adapter. Contrairement à la démarche par objectifs qui nous place dans une perspective unidimensionnelle, la conduite de projet nous oblige à envisager notre devenir selon une approche multidimensionnelle faite d'une pluralité de paramètres; or ceux-ci par la force des choses n'entretiennent pas entre eux de grande cohérence; au contraire ils s'organisent souvent de façon approximative autour de relations paradoxales<sup>1</sup>. Ce sont justement ces dernières qui confèrent à la démarche de projet sa richesse innovante mais elles se trouvent par la force des choses trop souvent escamotées, les exigences qu'elles impliquent s'avérant trop coûteuses aux yeux des acteurs concernés.

## I. AU-DELÀ DE LA COHÉRENCE, PENSER L'INATTENDU

Parler de paradoxe c'est s'inscrire délibérément dans un mode de pensée inusité, basé sur une logique non classique, celle de l'inattendu, du flou et de l'incertitude notamment; ce mode de pensée est tout à fait congruent avec notre époque de post-modernité marquée justement par l'avènement de la culture post-industrielle; nous sommes sortis de l'univers des certitudes, des constantes, des déterminismes et des lois pour entrer dans celui des fluidités, dissonances et ruptures; le règne actuellement dominant des réseaux communicationnels ne traduit-il pas cette émergence incontournable des oppositions plurielles qui nous font pressentir un environnement d'abord sur le mode de ses diversités et de ses contrastes? Le projet est ce nouvel outil que s'est forgé notre culture communicationnelle pour se penser elle-même dans ses fragilités et son obsolescence; de ce fait il incarne cette réalité paradoxale propre à toute communication, puisqu'il n'existe que dans l'absence pour disparaître dès qu'il se réalise! Evoquer à propos du paradoxe la logique non classique c'est se situer en opposition avec la logique formelle classique qui a été

---

<sup>1</sup> Deux premières ébauches de ce texte ont été publiées respectivement:

- dans Education et management d'avril 1997, n°18 sous le titre « Le projet d'établissement et ses paradoxes ».

- dans Les Cahiers du management de mai 1997 sous le titre « Tensions et paradoxes dans le management de projets ».

dominante pendant très longtemps jusqu'à la fin de la société industrielle; cette logique classique était soucieuse de cohérence et hantée par le principe de non-contradiction; discipline de l'esprit pour l'aider à asseoir ses démarches, cette logique peut toutefois en venir à tordre le rationnel dans le sens de rationalisations donnant artificiellement au réel l'intelligibilité souhaitée. La complexité et l'opacité croissantes de nos environnements rendent de plus en plus aléatoire l'utilisation de cette logique classique; elle nous montre que désormais le réel ne saurait être assimilé au rationnel; il est d'abord à travers l'irruption de l'évènement, de l'imprévisible comme toujours ce qui nous surprend, ce que H. MALDINEY<sup>2</sup> a bien mis en évidence dans un travail à cet égard suggestif. Aussi utiliser la ressource du paradoxe semble approprié aujourd'hui pour penser le flou et l'incertain voire l'insolite de nos intentions et des situations dans lesquelles elles se font jour, c'est-à-dire le cadre heuristique de nos projets.

## II. LES «JET» COMME PARONYMES DU PROJET ET LEURS RELATIONS PARADOXALES

L'activité de *jeter en avant* à laquelle renvoie tout projet, est éminemment une activité paradoxale, impliquant le maniement d'une pluralité de paramètres souvent opposés les uns aux autres; n'y-a-t-il pas ainsi une opposition dans le terme même de *pro-jet* désignant simultanément une anticipation invisible de la pensée signifiée par le *pro* et une réalisation concrète de la main qu'indique le *jet* ? Les oppositions qui traversent la conduite de projet, nous pouvons ainsi les saisir en campant le projet par rapport à ses cinq paronymes ou concepts qui emprunte la racine *jet*, paronymes que notre langue française emploie pour signifier cinq façons différentes mais complémentaires de jeter. Ces paronymes du projet accompagnent toute conduite de projet mais entretiennent avec elle des relations d'opposition sur le mode de paradoxes; ces liens paradoxaux qui semblent conditionner toute méthodologie de conduite de projet, nous allons les passer successivement en revue<sup>3</sup>.

### **Le projet implique un *su-jet***

Le projet fait partie de cette culture pronominal qui renvoie toute initiative, toute entreprise à son auteur-sujet; de ce fait le projet exprime une intention plus ou moins abstraite qui est produite par un sujet concret, l'auteur de cette intention; saisir un projet c'est toujours recourir à l'auteur qui l'a engendré, individuel ou collectif; le sujet-auteur, celui qui *jette sous* une intention c'est à dire qui oriente les buts qu'il poursuit doit toujours composer avec d'autres sujets qui l'environnent, des sujets-acteurs qui vont faciliter, gêner, inhiber sa propre action; ce sujet-auteur devra par ailleurs s'interroger pour savoir si son projet n'engendre pas des sujets-assujettis, des individus qui sont *jetés sous* l'intention de l'auteur. Il y a donc au sein de tout projet plus spécialement collectif trois variétés de sujets: un ou des auteurs, des acteurs facilitant ou inhibant, des assujettis. Ainsi les sujets qui gravitent dans la mouvance du projet établissement peuvent facilement être identifiés à l'aide de cette trilogie problématique.

---

<sup>2</sup> Dans *Penser l'homme et la folie*, Grenoble Jérôme Millon 1991, H. MALDINEY définit le réel comme toujours ce qui nous surprend

<sup>3</sup> *Nous nous inspirerons pour ce faire, de notre travail* Psychologie des conduites à projet, Paris PUF. 1996 2ème édition, pp 84-90-

### **Le projet vise un *ob-jet***

Le projet est cet absent que l'auteur-sujet va chercher à présentifier à travers un objet visé intentionnellement: objet jeté devant l'auteur, en face de lui, objet bien caractéristique situé à l'extérieur du sujet dans son environnement mais mentalement intériorisé sous forme de représentation prioritaire. Pas de projet donc sans un objet visé, sans une relation préférentielle avec cet objet projeté subjectivement, mentalement mais relié à un ancrage extérieur dans l'environnement. L'objet visé peut appartenir à l'une ou l'autre catégorie:

- un objet visé existant mais à réhabiliter: le projet de réforme ou le projet de rénovation.
- un objet existant mais hors d'atteinte, momentanément inaccessible: le projet d'exploration spatiale, le projet de recherche, le projet de vacances dans un pays lointain.
- un objet inexistant à façonner: le projet de dispositif technique, le projet d'architecture, le projet de vie.

### **Le projet travaille sur le *re-jet***

En privilégiant l'objet visé, le sujet-auteur exclut d'autres objets; son choix procède souvent par élimination, en jetant par côté les objets qui n'entrent pas actuellement dans le champ de ses intentions; le rejet est à envisager à un triple niveau:

- **rejet en amont** d'opportunités, de situations, d'expériences réalisées considérées les unes et les autres comme momentanément non significatives.
- **rejet momentané** des objets considérés comme non consonants avec les intentions actuelles de l'auteur; ce rejet peut aussi bien porter sur des opportunités que sur des acteurs jusqu'ici partenaires ou susceptibles de l'être qui sont mis à l'écart pour une raison ou une autre.
- **rejet différé** en aval de projets prématurément vieillissés, concrétisés dans des objets devenus obsolètes et encombrants; ce rejet est tributaire du cycle de l'innovation; de ce point de vue bon nombre de projets sont destinés à devenir de futurs rejets.

### **Le projet s'intègre dans un *tra-jet***

Tout projet s'inscrit dans une trame historique faite d'une suite d'expériences jetées par le sujet-auteur dans le temps, expériences qui se renforcent, se contredisent, s'opposent, s'ignorent... Au sein d'une conduite à projet, deux trajets se constituent ainsi qui restent à articuler en permanence :

- **un trajet en amont**, celui de l'histoire personnelle de l'auteur ou de son organisation de rattachement; ce trajet intègre à sa façon une pluralité de trajectoires, chaque trajectoire récapitulant une histoire bien précise, celle de l'auteur ou des acteurs concernés, celle de l'organisation ou de l'équipe-projet, celle aussi du produit ou de l'objet sur lequel porte l'innovation...
- **un trajet en aval** qui esquisse à l'aide d'une ou deux trajectoires anticipées les étapes envisageables pour réaliser le projet en cause.

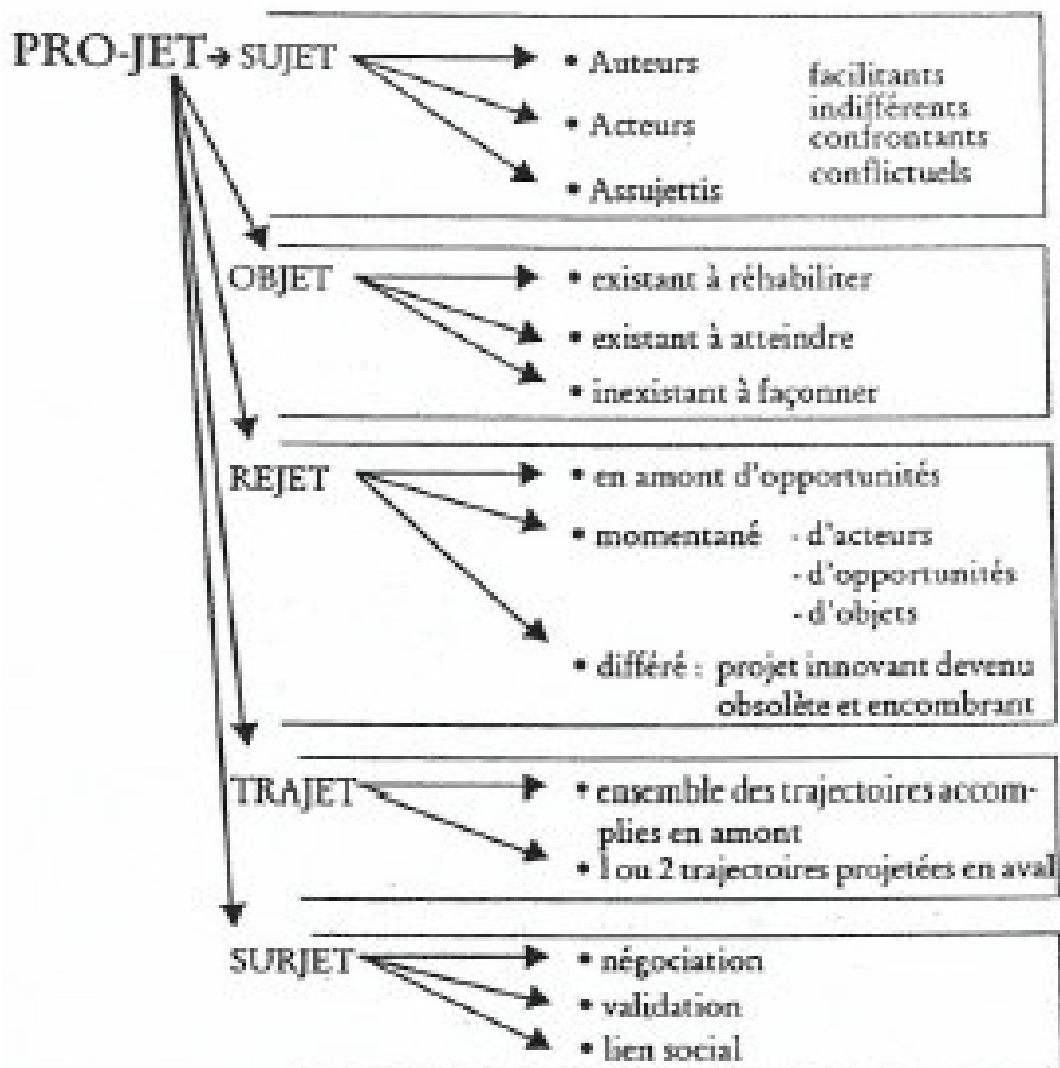
### **Le projet génère un *sur-jet***

Le projet ne saurait s'enfermer dans une attitude solipsiste et se nourrir d'isolement; il implique et génère des surjets, des liens avec d'autres projets, d'autres acteurs; tout projet, en reconnaissant la dette qu'il contracte vis à vis d'autrui est destiné à s'ouvrir sur un espace de négociation qui constitue une façon de le socialiser, de le sortir de sa gangue narcissique; de ce point de vue la



validation sociale des projets représente une forme possible de surjet. En travaillant ainsi sur le lien social, le surjet du projet ouvre sur des espaces fédérateurs d'initiatives voisines.

Ces 5 paronymes (Figure 1) que nous venons de passer en revue sont suggestifs pour rendre compte d'une méthodologie paradoxale, celle qui organise sa démarche en jouant continuellement sur l'un ou l'autre des contraires: le projet et le rejet, le projet et le surjet, le projet et l'objet, l'objet et le trajet, l'objet et le sujet...Selon les situations, des centrations peuvent être opérées sur tel ou tel paronyme mais sans exclusive; un paronyme trop privilégié aboutit à une simplification abusive du projet et donc à sa caricature.



*Figure 1 : Paramètres méthodologiques constitutifs du projet*

### **III. DES PARONYMES À LA ROSE DES VENTS DES PROJETS**

Les paronymes que nous venons de passer en revue peuvent facilement être agencés entre eux de façon à mettre en évidence la double opposition fondatrice autour au sein de laquelle s'organisent les différentes figures du projet, d'une part l'opposition entre deux formes d'action, d'autre part l'opposition entre deux catégories d'acteurs. La première opposition concerne donc l'action projetée, la seconde les acteurs qui projettent.

#### **Le projet d'action et son oscillation entre produit et processus**

Tout projet anticipe une action; celle-ci peut viser une fin déterminée un objectif défini, ce que l'on appelle *l'action-poièsis*; elle peut au contraire s'intéresser à son propre perfectionnement à travers un effort de maîtrise sans cesse à reprendre, *l'action-praxis*. La première forme d'action contribue à spécifier le pôle technique de tout projet, celui des objets à concevoir, celui de l'opérationnalité à introduire dans nos intentions, celui de l'efficacité de nos entreprises. La seconde forme concerne le pôle existentiel, celui du sujet-auteur cherchant à donner sens à ses entreprises, fondant ses choix d'abord sur des rejets, s'interrogeant sur l'élucidation de son trajet, celui qu'il a accompli comme celui qu'il entend se donner maintenant.

Il y a bien entendu une tension continue entre ces deux formes d'action, ces deux polarités présentes en tout projet, sa composante technique et sa composante existentielle; c'est d'ailleurs une telle tension que nos sociétés technologiques et communicationnelles ont tant de difficultés à reconnaître et à aménager. Cette tension oppose une action à terminer dans des délais et une action qui est destinée à rester interminable parce que toujours à reprendre.

#### **Le projet des acteurs; acteurs individuels et acteurs collectifs**

Cette seconde opposition met face à face au sein de tout projet deux catégories d'acteurs, des acteurs individuels qui arrivent avec leur histoire personnelle et leurs intentions, des acteurs collectifs munis de leurs déterminants organisationnels et institutionnels; nous nous trouvons là dans l'opposition entre le sujet et le surjet, ce qui implique maints passages à aménager pour maintenir par la négociation et la transaction un possible lien social; la négociation doit s'entendre acteurs et les acteurs organisationnels d'un autre côté, d'un troisième côté entre acteurs organisationnels différents.

La difficulté sera donc de faire reconnaître dans tout projet individuel la place et l'influence d'acteurs collectifs et dans tout projet collectif le rôle des acteurs individuels. De ce point de vue les conduites de projet trop souvent associées à des conduites d'individualisation constituent autant de chances des reconstitutions du lien social que des menaces de ce lien. Tout dépend de la façon par laquelle on entrevoit le mode d'articulation entre ces catégories d'acteurs.

#### **Un espace quaternaire à occuper**

Ces deux oppositions binaires que nous venons de passer en revue constituent ce qu'on pourrait appeler la rose des vents du projet, à l'intérieur de laquelle gagne à se déployer toute méthodologie de conduite de projet; cette dernière aura à prendre en compte ces quatre pôles incontournables liés aux deux formes d'action et aux deux catégories d'acteurs, en refusant de se laisser trop attirer par l'un ou l'autre pôle, l'une ou l'autre dimension. Certes l'une des

oppositions, voire l'un des pôles de chaque opposition peut servir d'orientation dominante pour un projet donné mais cette opposition ou ce pôle devra se défier de devenir trop exclusive ou exclusif (Voir figure 2)

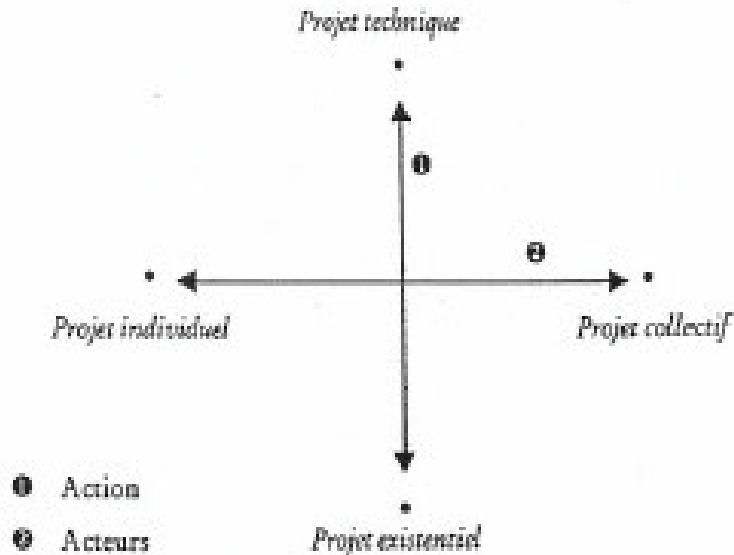


Figure 2 : La rose des vents du projet

#### IV. PROJET ET PROBLÈME

Le projet appartient en propre à notre culture française qui le valorise depuis plus de vingt ans dans une perspective volontariste; son correspondant anglo-saxon est bien le *problem* à travers ces deux grandes étapes méthodologiques qui lui sont liées, le *problem setting* et le *problem solving*. Les anglo-saxons avec ce recours au *problem* montrent quant à eux leur souci de pragmatisme.

Il y a malgré les différences culturelles une étrange parenté entre projet et problème; certes l'un relève plus de l'intention l'autre de la question.

Mais cette parenté nous est mieux compréhensible si nous faisons un détour par l'étymologie. Projet vient du verbe latin *projicere* et spécialement de son participe passé *projectum* que l'on peut traduire par « jeté en avant ». Problème d'origine dans l'héritage grec avec le verbe *proballein* qui lui aussi a le même sens de « jeter devant » et qui a donné par contraction le substantif *problêma*. On peut traduire ce *problêma* par: ce qui est jeté devant soi, saillie, obstacle, question, sujet controversé...

On voit donc que projet et problème en provenant étymologiquement de deux héritages linguistiques différents en arrivent à signifier dans notre langue la même chose, compte tenu de leur origine sémantique commune, cette action de jeter devant; la différence réside dans ce que le projet jette une intention, le problème, une question<sup>4</sup>.

Une méthodologie du projet devrait alors réconcilier les cultures française s et anglo-saxonne, latine et grecque en posant comme postulat: pas de projet sans problème, pas d'intention qui ne

<sup>4</sup> Car le problêma grec garde principalement ce sens: ce qui est jeté en avant, devant soi, dans sa tête, en un mot Préoccupation.

soit supportée par un questionnement sur soi, sur son environnement; mais inversement pour éviter de tomber dans le fonctionnalisme anglo-saxon qui utilise le problème comme moyen de remédier aux dysfonctionnements observés, pas de problème sans projet c'est à dire pas de questionnement sans une intention qui lui confère tout son sens. Traiter le projet en terme de problème c'est demeurer dans la pensée paradoxale qui oppose intentions et question.

Avec le problème, si nous avons le loisir de le développer ici, nous pourrions nous livrer au même exercice des paronymes que nous l'avons fait à propos du projet; il a en effet cette fois-ci six paronymes caractéristiques dans notre langue française liés au terme de problème, c'est à dire composés à partir de la racine grecque *ballein* ; ces nouveaux paronymes sont eux aussi instructifs d'une méthodologie paradoxale du projet; nous ne ferons que les évoquer.

- **symbole** (*sunballein*) qui renvoie au fait de jeter ensemble notre attention sur le même objet, qui devient donc significatif c'est à dire porteur de sens.
- **parabole** (*paraballein*) dont la contraction française est parole évoque le fait que nous ne jetons jamais droit devant nous, mais par côté, donnant à penser que le projet se définit d'abord par ses détours.
- **hyperbole** (*uperballein*) a trait au fait de jeter au loin, dans le long terme, dans des perspectives idéales, ce qui implique un art de confectionner nos idéaux qui ne soit pas un jet en pure perte, une pure illusion.
- **emblème** (*enballein*) signifie le fait de jeter dans, de concrétiser, de matérialiser par le dessin.
- **diable** (*diaballein*) évoque l'obstacle extérieur jeté en travers d'un chemin, l'embuscade le long d'un itinéraire.
- **embolie** (*enbollein*) en opposition au précédent concerne l'obstacle intérieur qui au sein du dispositif-projet se trouve jeté dans, obstrue le passage.

Il serait facile de mettre en évidence là encore les relations paradoxales entre ces différents concepts qui désignent autant de paramètres à prendre en compte dans une méthodologie du projet. Un travail reste à faire qui permette de préciser les convergences et les complémentarités entre les paronymes du *projet* davantage centrés sur l'acteur et son devenir, comme nous l'a montré la figure 1 et les paronymes du *problème* évoquant les caractéristiques de l'action à conduire (cf. figure 3).

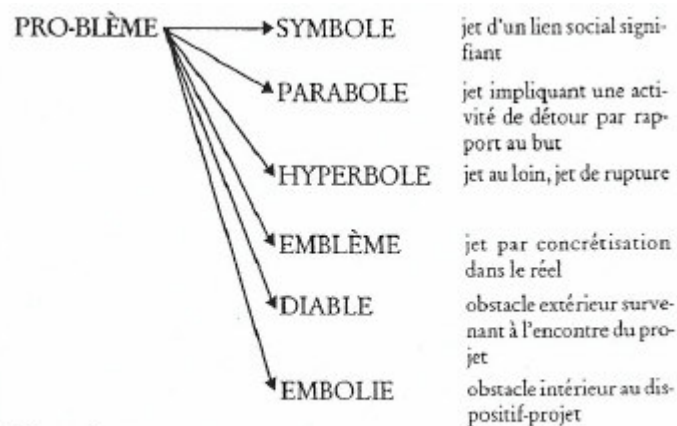


Figure 3 :  
Les paronymes de problème pour expliciter l'action projetée

## V. LES TENSIONS CARACTÉRISTIQUES DANS LA CONDUITE DE PROJET

C'est donc en appréhendant le projet sur le mode paradoxal que nous serons le plus à même de cerner ce qui fait l'originalité d'une telle figure ordonnée à susciter la créativité, l'innovation, à raffermir l'identité des acteurs impliqués; mais cette figure est souvent affadie par des usages intempestifs; la conjoncture nous en donne maints exemples.

Nous passerons maintenant en revue sept paradoxes caractéristiques tous aussi importants les uns que les autres pour une méthodologie de la création par le projet, mais tous générateurs de tensions à aménager et à réguler. Ces paradoxes qui réutilisent à leur façon les paronymes précédents sont là pour nous indiquer que la figure du projet n'est jamais faite de possession; c'est au contraire un absent qu'il s'agit d'apprivoiser, celui entre autres lié à nos propres idéaux et aspirations.

### Tension entre conception et réalisation

Au sein d'une même démarche globale, la conduite de projet implique l'identification de deux moments autonomes, le premier d'anticipation consacré à la conception de la solution innovante, le second de concrétisation réservé à la réalisation pratique de cette solution; l'anticipation de la conception se fait principalement par l'une ou l'autre forme de la communication orale, du texte écrit, de la maquette, du dessin, du devis, alors que la concrétisation de la réalisation s'engage par une mise en situation initiant une action: engagement dans une suite de décisions pour matérialiser les intentions.

Entre langage et action c'est à dire entre conception et réalisation, il y a tension et complémentarité, l'une renvoyant sans cesse à l'autre; mais l'une et l'autre courent le risque de se refermer sur elles-mêmes: la conception se complait alors dans le formalisme, la réalisation dans l'activisme; de ce point de vue, toute méthodologie du projet s'identifie à une méthodologie du *design* au sein de laquelle le dessein et le dessin se construisent dans leur autonomie à partir d'une continuelle interaction entre eux<sup>5</sup>. Ainsi en est-il par exemple de l'élaboration du projet architectural.

### Le projet aux prises avec les contraintes du programme

Cette démarche de projet implique des acteurs concrets auteurs simultanément de cette double activité de conception et de réalisation; ces auteurs qui constituent l'équipe-projet animée par son directeur de projet, agissent la plupart du temps sinon tout le temps en réponse à une commande organisationnelle ou institutionnelle, commande à bien identifier avec ses différentes contraintes.

Nous sommes en présence ici d'une nouvelle forme de tension, celle qui oppose le programme inscrit dans la commande et le projet qui est la réponse inédite proposée par les acteurs. Si le projet ne peut se passer du programme qui le stimule, il reste fragilisé par ce dernier dans les cultures qui sont les nôtres, cultures qui voient le triomphe de la commande sur l'autonomie<sup>6</sup>: dans un tel contexte les contraintes de programme courent le risque de tuer l'inédit du projet. Les différents projets d'aménagement, de formation ou d'insertion peuvent en témoigner.

---

<sup>5</sup> A ce sujet notre travail: *Anthropologie du projet*, Paris P.U.F. 1998 5ème édition. Voir aussi *Psychologie des conduites à projet*, op cit.

<sup>6</sup> *L'approche systémique* (H. SIMON aux U.S.A., JL LEMOIGNE en France) affirme que ces dernières années par le jeu d'un changement culturel nous serions entrés délibérément dans les sciences de l'autonomie; celles-ci désormais supplanteraient les vieilles sciences de la commande. Sans nous prononcer sur une telle mutation épistémologique, nous ne pouvons que déplorer au niveau des pratiques professionnelles, y compris celles du projet, que celles-ci restent encore trop centrées sur la toute puissance de la commande, en dépit de leurs intentions. *L'autonomie du projet apparaît bien malmenée par ces temps actuels de fragilités et de précarités.*

## **Stratégies des acteurs individuels et logiques des acteurs institutionnels**

Les auteurs-acteurs développent chacun leur propre stratégie et en même temps s'intègrent dans des ensembles collectifs, groupes ou organisations ; entre les stratégies individuelles et les logiques groupales ou organisationnelles porteuses du projet, il y a toujours décalage, discordance, voire conflit qu'une pratique de la négociation de temps à autre peut débloquer; diluer le projet dans un collectif c'est neutraliser ses effets innovants ; mais inversement faire du projet la propriété d'un seul acteur, fut-il le chef de projet, c'est le dévoyer en l'abandonnant aux caprices narcissiques d'un seul.

Aménager le paramètre humain au sein d'un dispositif projet nécessite de prendre en compte les données culturelles intériorisées tant par les institutions que par les acteurs; ces données impliquent de pouvoir démêler les possibles des contraintes. Or organiser les ressources humaines, c'est aussi reconnaître que les acteurs concernés par une démarche de projet n'avancent pas tous au même pas; il s'agit donc de prendre en compte des statuts diversifiés d'acteurs centraux en contraste avec les acteurs plus périphériques, sans que ces statuts toutefois dérogent aux règles fondatrices du projet. Dans une gestion par projet, l'équipe-projet illustre cette variation de statuts de ses membres et présuppose chez ceux-ci l'acceptation des différences.

### **Le projet, un mixte d'inédit et de familiarité**

Ce jeu d'acteurs que chaque situation dans ses particularités est chargée d'initier va tenter de promouvoir une réponse innovante ; cette dernière sera appréciée au regard de la singularité, de l'inédit qu'elle comporte en lien avec les caractéristiques de la situation de référence qu'un diagnostic permettra de mettre à jour<sup>7</sup>. Mais la singularité sans se laisser absorber par le mimétisme de solutions élaborées antérieurement ou dans d'autres lieux doit malgré tout retrouver une connivence avec le temps de l'histoire et l'espace de l'environnement; car elle n'est pas totale création *ex nihilo*; elle s'appuie nécessairement sur un existant. C'est dire que l'inédit de nos projets doit en même temps travailler sur un lien de familiarité qui le relie à un quelconque mais indispensable existant qui lui servira le cas échéant de modèle ou de repoussoir.

En partant de cet existant, la figure du projet est à même de penser des situations ouvertes faites d'incertitude et de complexité; de ce point de vue elle s'identifie toujours, nous l'avons vu plus haut, à un problème, non dans le versant fonctionnel de ce dernier mais bien dans son versant heuristique, à travers une question posée à bien délimiter, pour laquelle présentement nous ne disposons pas de solution satisfaisantes elle se meut donc dans la diversité de solutions à esquisser; toujours tentée par la facilité de la meilleure solution, il lui faut au contraire sortir de l'univers des bonnes et uniques solutions pour penser le pluriel inédit de solutions possibles et dans ce pluriel s'arrêter sur la moins mauvaise solution.

---

<sup>7</sup> Toute situation à ce sujet renferme un potentiel que le diagnostic va s'efforcer de mettre à jour. Sur cette importance à donner au potentiel de situation, Cf F.

JULLIEN, Traité de l'efficacité, ParisGrasset1996.

## Opportunités spatiales et opportunités temporelles

Pour penser des solutions possibles face à un problème identifié, des opportunités sont à saisir qu'il s'agit de bien repérer. Ces opportunités sont liées à des dysfonctionnements à corriger, des ressources à exploiter, des carences à prendre en compte, des zones d'incertitudes à occuper...

Elles se présentent sous l'une ou l'autre modalité du temps et de l'espace: opportunité de l'évènement survenant au moment approprié, opportunité d'une disposition spatiale c'est à dire d'un lieu favorable qui sollicite notre attention. C est autour de ces opportunités que les acteurs vont se mobiliser si toutefois ils savent les débusquer.

De telles opportunités contribuent à définir un potentiel de situation porteur de changement et d'inédit; elles permettent de relativiser au sein des conduites à projet le temps du *chronos*, celui des délais et des échéances au profit d'une autre temporalité, celle du *chairos*, le moment opportun, l'époque favorable.

Or notre lecture des situations reste fréquemment stéréotypée. Elle use peu souvent de cette mobilité cognitive indispensable pour pouvoir continuellement effectuer le passage du temps à l'espace, de l'espace au temps, double cadre de référence quelque peu contradictoire à l'intérieur duquel se déploient nos entreprises; les uns sont obnubilés par le respect des délais, les autres par le degré de perfection de la tâche à accomplir. Or projeter porte autant sur des anticipations opératoires d'un futur désiré que sur des aménagements spatiaux concrets à définir dans le moment présent. Reconnaissons simplement que certains projets, compte tenu de leur nature, s'exprimeront davantage à travers leurs coordonnées temporelles, d'autres à travers leurs coordonnées spatiales.

### Par delà les échecs et réussites

Une action à mener sous-tend le projet depuis son élaboration jusqu'à son achèvement; cette action cherchera à utiliser les opportunités et à contourner les obstacles. Pour ce faire il va lui falloir passer par des échecs temporaires pour parvenir à des réussites qui resteront finalement toujours relatives et provisoires; toute démarche de projet est l'intégration d'une suite d'échecs et de réussites qui confèrent à une conduite innovante ses caractéristiques propres.

L'évaluation d'une telle conduite innovante dans sa multidimensionnalité nécessite de faire émerger cette *hidding han*<sup>8</sup>, cette main « cachante » qui à l'origine de tout projet dissimule aux yeux des acteurs, des possibles qui étaient à leur disposition mais qu'ils n'ont pu identifier, comme des dérives qui les menaçaient mais qu'ils n'ont su débusquer. Possibles inexploités et dérives survenues à l'insu des intéressés se retrouveront dans cette part de réussites et d'échecs que récapitule toute réalisation; s'abandonner à une logique d'échec, c'est se condamner à l'impuissance; se complaire dans une logique de succès c'est courir le risque d'une désillusion que les faits têtus vont vite par la suite faire surgir. Une évaluation aura donc à situer en vis-à-vis succès et échecs et à les relativiser les uns par rapport aux autres, et ce en privilégiant une évaluation en termes de coûts consentis et d'avantages obtenus.

---

<sup>8</sup>Selon les propres termes de A. HIRSCHMAN in *Development Projects observed*, Washington Brookings Institution 1967.

### **Projet terminé, projet interminable**

L'action qui dynamise le projet, de ses origines jusqu'à son terme s'avère aussi importante dans son déroulement (*sapraxis*, pourrions-nous dire) que dans son résultat (*sapoièsis*, son produit) ; entre le déroulement et le résultat il y a simultanément connivence et opposition; mais au niveau du résultat lui-même, de la *poièsis* c'est à dire de l'oeuvre achevée se profile aussi une autre opposition qui n'est pas sans rappeler la précédente.

Cette opposition concerne le *projet terminé*, livré clé en main avec ses acquis et ses limites au regard du *projet interminable* fait d'un idéal qui se dérobe mais qui reste à poursuivre par un réaménagement inévitable de l'oeuvre dans le temps. Cette oeuvre va devoir vieillir et affronter **l'obsolescence**. Marquée d'une vie éphémère, elle risque de nous échapper si nous n'y prenons garde; aussi lui faut-il accepter la nécessité de réappropriations ultérieures par d'autres acteurs qui vont bousculer le projet terminé pour l'ouvrir sur un projet interminable. La *poièsis* perd alors de sa rigidité en devenant elle-même provisoire et subordonnée à une nouvelle *praxis*. Le projet de l'architecte lorsqu'il s'ouvre sur le projet de l'utilisateur en est un bon exemple.

Dans la façon par laquelle les différents paradoxes que nous venons d'évoquer sont déclinés concrètement au sein de la figure du projet, nous sommes en présence de contradictions apparentes *ou* réelles, de tensions à aménager, qui rendent plus complexe, plus capricieuse et fragile mais plus inventive et chargée d'inédit l'action à promouvoir.

Certes l'inflation de la démarche de projet dans ses multiples utilisations actuelles la fait assimiler au moindre changement, à la mission d'étude la plus banale, à n'importe quelle charte d'entreprise en recherche de légitimité, à la velléité d'un acteur aux prises avec une souffrance identitaire. Ces utilisations accompagnent l'urgence des situations concrètes au lieu de s'en distancier, rejetant vite dans **l'oubli** cette indispensable et nécessaire pluralité à prendre en compte, celle de repères présentant entre eux des rapports paradoxaux.

C'est dire que les projets auxquels nous recourons sont continuellement menacés de simplification, de banalisation, ramenés à nos petits aménagements quotidiens; ils perdent alors leur saveur en se laissant dévoyer par telle ou telle dérive de projet totalitaire, de projet fonctionnel, de projet techniciste, de projet individualiste... L'utilisation souvent abusive de la démarche de projet devrait pourtant alerter notre vigilance sur le fait qu'elle ne saurait être le remède à tous nos maux; une telle démarche est destinée à rester exemplaire, donc exceptionnelle, si du moins elle veut produire l'inventivité recherchée et la signification désirée.