

Prérequis à tout projet				
1) Unicité d'élaboration et de réalisation	2) Singularité de la situation projetée	3) Exploration ouverte d'opportunités	4) Gestion de l'incertitude et de la complexité	5) Implication d'un acteur
	Activité professionnelle en cause	Phases du projet	Tâches réalisées	
<i>Approche structurale</i>	Conseiller en projet	Diagnostic de situation	— aide à la mise en évidence des potentialités de la situation — aide à l'explicitation des motivations du ou des acteurs — mise en évidence des objectifs préférentiels possibles	
<i>Approche dynamique</i>	Directeur de projet	a) Élaboration du projet	1) niveau empirique d'analyse de situation 2) niveau normatif d'esquisse d'un projet possible 3) niveau méthodologique de choix stratégique 4) validation du projet	
	Chef de projet	b) Mise en œuvre du projet	1) mobilisation des moyens 2) planification 3) gestion des écarts 4) évaluation	
<i>Approche structurale</i>	Ingénieur de projet		1) la situation problème 2) les acteurs en présence 3) l'explicitation des visées et buts 4) les motifs invoqués 5) les stratégies en présence 6) les résultats obtenus à court et moyen terme 7) les effets secondaires engendrés	
	Analyste de projet	Analyse du projet		

TABLEAU XI. — *Le projet comme activité professionnelle et ses dimensions opératoires*

Dans une telle perspective, l'approche dynamique du projet permet à l'acteur de mieux se repérer dans la façon par laquelle il réalise son projet ; l'approche structurale en contraste est celle du conseil extérieur, voire de l'audit appréciant un projet en gestation, en cours de réalisation ou encore terminé.

Esquisse d'une typologie des projets

Pour en terminer avec les éléments méthodologiques propres au projet, il peut sembler intéressant de dresser l'inventaire ordonné des projets aujourd'hui rencontrés. Cet inventaire gagnerait à être organisé autour de trois registres que nous avons abordés à plusieurs reprises :

— les situations de la vie quotidienne telles que nous les rencontrons depuis plusieurs décennies dans notre société technologique ; situations que nous avons passées en revue plus haut ;

— les discours scientifiques, voire philosophiques, soucieux de donner au projet un contour conceptuel, un statut théorique ;

— les préoccupations plus directement opératoires liées aux nécessités d'une action à conduire.

Le tableau XII (cf. p. 276) consigne cet inventaire qui récapitule à sa manière les points charnières de la trilogie que nous venons d'évoquer : empirique, théorique, opératoire. Il s'efforce de recenser les utilisations du projet qui semblent recouvrir la quasi-totalité des situations d'emploi que l'on peut aujourd'hui rencontrer.

Le triptyque ici proposé peut servir de grille de compréhension et d'analyse pour un observateur témoin de l'une ou l'autre des figures du projet. Mais la clarté de l'analyse ne doit pas nous abuser. Les figures inventoriées ne se rencontrent que rarement à l'état pur. Concrètement nous avons souvent affaire à des mixtes dans lesquels une dominante empirique, théorique ou opératoire est associée à d'autres niveaux plus secondaires. C'est dire que le niveau théorique renvoie la plupart du temps aux deux autres niveaux empirique ou opératoire ; le niveau opératoire de son côté est difficilement séparable du niveau empirique ; il ne peut non plus se penser toujours isolément du niveau théorique.

TABLEAU XII. — Les niveaux d'appréhension du concept de projet

Niveaux d'appréhension du projet	Types	Figures
<i>Empirique</i>	Le projet lié aux âges de la vie	- le projet adolescent d'orientation, d'insertion, de vie - le projet adulte : vocationnel latéral, personnel - le projet de retraite
	Le projet d'activité	- le projet de formation - le projet de soin - le projet d'aménagement - le projet de développement - le projet de recherche
	Le projet d'objets	- le projet de loi - le projet d'édifice - le projet de dispositif technique
	Le projet des organisations	- le projet de référence - le projet participatif
	Le projet de société	- le projet réformiste - le projet révolutionnaire - le projet autogestionnaire - le projet alternatif
<i>Théorique</i>	Le projet comme nécessité vitale	- le projet téléonomique - le projet téléologique
	Le projet comme opportunité culturelle	- le projet en culture technologique d'expansion - le projet en culture technologique de crise
	Le projet comme enjeu existentiel	- le projet phénoménologique - le projet béhavioriste et cybernétique - le projet personnel et humaniste - le projet sociétal
	Le projet comme perspective pragmatique	- le projet de fabrication - le projet d'action
<i>Opératoire</i>	Le projet architectural	- le projet d'architecture - le projet d'aménagement urbanistique
	Le projet pédagogique	- le projet éducatif - le projet pédagogique - le projet d'établissement - le projet de formation - la pédagogie du projet
	Le projet technologique	- la gestion par projet - le projet d'entreprise - le grand projet - le projet de développement - le projet industriel

Reconnaissons donc simplement que le champ conceptuel du projet comprend trois polarités essentielles, à partir desquelles toutes les variantes, toutes les combinaisons demeurent possibles.

Pourrait-il y avoir une quatrième polarité ? Pourrait-on envisager une autre organisation du champ conceptuel ? La question reste ouverte. Nous avons voulu jusqu'ici nous livrer à une observation minutieuse pour recueillir le plus grand nombre de situations d'emploi du projet et proposer une clef de lecture adéquate à ces situations.

La conduite à projet, une gestion paradoxale

Au terme de ce survol méthodologique, nous pouvons nous demander si les conduites à projet expriment une plus grande emprise des individus et des sociétés sur leur devenir ; ou bien ne sont-elles qu'une marque supplémentaire de leur extrême fragilité ? L'inventaire critique que nous avons mené nous inclinerait à choisir le second terme du dilemme, car un examen des faits nous montre à l'évidence que cette emprise est précaire, parce que traversée de part en part par quatre oppositions majeures, ou mieux quatre écarts incontournables qui sont trop peu pris en compte et qui confèrent au paradigme sa physionomie heurtée, accidentée. Ces écarts à gérer dont nous ne pouvons faire l'économie lorsque nous recourons au projet, nous allons maintenant les passer en revue en évoquant successivement :

— l'écart entre le discours incitateur et sa réalisation, c'est-à-dire entre la théorie de la formulation et la pratique de la réalisation ;

— l'écart entre les logiques individuelles en présence et la ou les logiques collectives ;

— l'écart entre l'espace à aménager et le temps à anticiper ;

— l'écart entre la réussite de l'action voulue et son échec inévitable.

En examinant ces différentes oppositions, nous pouvons nous apercevoir que le projet va se trouver dénaturé chaque fois que les écarts se trouveront abusivement réduits ; mais il volera en éclats et disparaîtra lorsque les écarts seront conduits à leur extrême tension

vers une quasi-rupture. Pour caractériser ces oppositions, nous pourrions parler d'apories en signifiant par là ces difficiles passages que doit ménager la conduite innovante entre des instances qui s'opposent mais ne peuvent être traitées de façon exclusive : quatre passages difficiles et obligés que la démarche par projet doit continuellement maintenir ouverts, quatre passages qui risquent à tout moment de se transformer en impasses, conduisant le projet à n'être qu'un pis-aller. Disons que la gestion simultanée de ces oppositions nous renvoie à une façon instructive et problématique de concevoir l'action humaine lorsqu'elle cherche à anticiper son dessein.

Le projet entre théorie et pratique

L'une des particularités du concept de projet est que se jouent en son sein deux ordres continuellement enchevêtrés, l'ordre du discours chargé d'explicitier, de prescrire et planifier, l'ordre de l'action qui repère des possibles formalisés en intentions ensuite mises en pratique. Ce sont ces deux ordres qu'il nous faut simultanément prendre en compte, chacun dans sa singularité afin de déterminer les conditions qui nous permettent de passer de l'un à l'autre.

En explicitant par le langage ses intentions, le projet s'inscrit dans la gamme des représentations ; mixte de représentations sociales concrétisant pour une part l'imaginaire socioculturel ambiant, et de représentations cognitives cherchant à déterminer un futur réalisable, le projet est surtout assimilable à une représentation opératoire. Très certainement ce qui marque une représentation opératoire, c'est sa grande détermination à vouloir inscrire dans la réalité un inédit, et en même temps son instabilité face aux contingences de l'action. Cette action dans sa rencontre avec une réalité qui va lui résister ne manquera pas d'interroger la représentation qui la guide. L'instabilité de la représentation opératoire est liée à sa fonction heuristique, la recherche d'un objet absent, objet non présentement saisissable qu'il s'agit de faire advenir. L'instabilité de cette représentation vient finalement de ce que cette dernière est essentiellement ordonnée à un dévoilement progressif, à travers approximations successives, restructurations, mises en forme d'un projet qui est davantage construit de façon tâtonnante que donné

une fois pour toutes dans une matérialité incontestable. Trois éléments majeurs pour le moins expriment la complexité de toute représentation opératoire :

- la représentation de l'objet à confectionner ;
- la représentation du trajet censé mener à l'objet ;
- la représentation du sujet dans son estime de soi, en regard de l'image que les autres lui renvoient de lui-même.

D'un autre côté, le projet est solidaire d'une logique de l'action dont il constitue en quelque sorte le premier temps, le moment anticipateur et organisateur. L'action quant à elle est toujours d'une certaine façon réalisation d'un projet, concrétisation d'un choix, mise en pratique d'une décision, et gestion de ses conséquences. C'est parce que l'acteur bénéficie d'une certaine liberté, c'est parce qu'il peut privilégier certaines des opportunités qui se présentent à lui, qu'il va anticiper un futur sur lequel il entend peser. Il n'y a donc d'action que d'un acteur capable de choisir et d'anticiper. De ce fait, on peut considérer l'action dans sa complexité comme le plus haut niveau d'organisation des conduites tant d'un point de vue individuel que d'un point de vue collectif. L'action collective ne diffère de l'action individuelle que parce qu'à travers la pluralité d'acteurs en jeu, elle implique une négociation permanente, avec la prévalence alternativement d'une logique de compromis, d'une logique de conflit et de tension.

En définitive, le projet appartient à ces rares figures qui se situent quelque part entre théorie et pratique, ni exclusivement théorique, ni tributaire de la seule pratique. Il pourrait donc faire partie de ces objets chargés de réconcilier la théorie et la pratique en posant un pied dans l'ordre du discours et l'autre dans celui du faire. Son exigence d'unité et de globalité, déjà soulignée précédemment, l'y pousse. Une telle réconciliation malgré tout restera toujours problématique. Elle permet pour le moins d'élever concrètement le bricolage au rang de vertu : ce perpétuel tâtonnement concrétisant un va-et-vient jamais terminé entre l'ordre du discours et celui de la pratique pour fournir des réponses plus ou moins improvisées, jamais préprogrammées, chargées de concilier une intention porteuse d'illusion et une pratique aux prises avec la complexité de l'environnement sur lequel elle agit, qui amène avec elle désillusion et réalisme. Et c'est lorsque l'écart entre théorie et pratique sera faible que l'on pourra parler de projet dur : le langage enjoint la

pratique. Au contraire, dans les cas où l'écart est important entre conception et réalisation, nous sommes en présence d'un projet mou laissant la place à une grande improvisation liée à l'incertitude tolérée dans la relation qui unit le langage à l'action. Nous avons déjà eu l'occasion d'opposer ces deux types d'écarts à propos du projet de formation (Boutinet, 1987).

Le projet entre logiques individuelles et logique collective

Deuxième épreuve à laquelle se trouve confrontée toute conduite de projet, celle qui implique de trouver une articulation satisfaisante entre dimensions proprement individuelles et dimension collective au sein de toute innovation.

Invoquer les conflits possibles entre l'individu et le groupe, c'est s'interroger sur les auteurs du projet : qui produit le projet ? Est-ce une volonté démiurgique qui trouve à s'incarner de temps à autre dans des individus qui y sont prédisposés, une telle incarnation pouvant être facilitée par une conjonction favorable d'opportunités ? Est-ce un groupe d'individus décidés qui va manipuler à son profit une situation qui y prédispose ?

Sans prétendre trancher ce dilemme et sans vouloir réduire le projet collectif à une variante du projet individuel, nous pouvons seulement constater que tous les projets collectifs qui se donnent à déchiffrer montrent le rôle central et déterminant, mais non exclusif, d'un acteur individuel, ou d'un petit groupe d'acteurs individuels, jouant le rôle de catalyseur. Cet acteur individuel, le cas échéant muni d'une autorité charismatique, va exploiter des attentes sociales préexistantes au sein d'une organisation. De cette rencontre, ou mieux de cette conjonction, naîtra le collectif d'action. Il n'y a donc pas de causes isolables susceptibles d'engendrer un projet, mais une rencontre qui se fait ou qui ne se fait pas. Autorité charismatique et attentes sociales, chacune prise séparément, sont impuissantes à conduire un projet.

Inversement tout projet individuel est inséparable de la reconnaissance sociale chargée de l'authentifier : c'est là prendre acte de la dimension collective de tout projet individuel. Dans cette optique, F. Jacques (1982, 210) a pu écrire très pertinemment : « Il n'est pas plus de projet séparé ou de fins particulières que d'action

solitaire. Faire sien un projet, c'est en faire l'objet d'une réappropriation seconde quant à la part que l'agent a prise à sa réalisation et que les autres lui consentent. Projeter, c'est anticiper une action où je suis engagé avec autrui, une action qui doit être conjointe si elle veut être réalisable. » Nous pourrions à ce propos passer en revue les différentes méthodologies de construction du projet, nous pourrions étudier les conditions d'élaboration des projets individuels : dans tous les cas, nous verrions le rôle de premier plan tenu par l'environnement social, rôle bien souvent oublié par l'auteur du projet qui tend à accaparer pour lui-même tous les bénéfices d'une opération dans laquelle il n'occupe qu'une part modeste. Il nous faut donc reconnaître que tout projet individuel est de nature essentiellement sociale ; il n'y a pas, par simple impossibilité opératoire, de projet hors environnement social. L'auteur d'un projet doit, au contraire, apprendre à compter sur un environnement d'acteurs aux positions variées : personnes ressources qui abondent dans le sens du projet, personnes confrontantes qui vont contrarier les desseins de l'auteur, acteurs indifférents qui opposent leur force d'inertie. Pour l'auteur, reconnaître cette variété d'acteurs qui l'environnent, c'est par le fait même donner plus de consistance à son projet et donc en hâter l'avènement.

Le projet va se structurer et prendre consistance au sein de cette interaction de facilitation et/ou de confrontation entre l'agent et les acteurs qui l'entourent, au gré des opportunités rencontrées. L'inconsistance du projet individuel vient de ce qu'il se refuse d'affronter l'interrogation d'autrui à son sujet.

Ce que nous avons vu jusqu'ici à propos de l'articulation entre niveau individuel et niveau collectif au sein de tout projet, nous pouvons le schématiser dans le tableau ci-après (cf. tableau XIII).

Ce tableau veut indiquer que tout projet, même le plus personnel, est fondé sur la logique de l'interaction. C'est parce que l'environnement apparaît comme stimulant qu'un projet va pouvoir progressivement prendre corps. De son côté, le projet organisationnel s'appuie inévitablement sur un groupe moteur et une instance charismatique qui va jouer le rôle de catalyseur-fédérateur. C'est dire que les dimensions individuelles et collectives loin de s'exclure traversent les projets personnels et organisationnels ; elles peuvent coexister grâce à la pratique de la négociation. Cette dernière est destinée à occuper une position centrale susceptible d'anticiper ou