

TABLEAU XIII. — Les doubles niveaux individuel et collectif au sein du projet personnel et du projet organisationnel

Types de projets ↓	Niveaux →	
	Niveau individuel	Niveau collectif
Projet personnel	Projet individuel	Personnes ressources ou confrontantes ←
Projet organisationnel	Autorité charismatique ou catalyseur →	Projet du groupe

de résoudre les conflits inévitables (Touzard, 1977). La négociation implique deux conditions préalables indispensables, constitutives de tout projet (Dupont, 1986) :

- l'existence d'un minimum d'intérêts communs ou complémentaires entre les acteurs concernés ;
- l'existence d'une solide motivation de part et d'autre afin de parvenir à un accord.

Cette négociation entre acteurs pour renforcer leur niveau de mobilisation personnelle au sein du projet a pour fonction de faire expliciter la règle fédératrice inspiratrice de l'action et fondatrice du contrat (Lévy, 1977).

Dans son double ancrage, individuel et collectif, le projet doit pouvoir s'assurer qu'aucune instance ne s'arroge cette préention de se vouloir abusivement propriétaire de ce qui ne lui appartient pas. Il se présente comme une propriété partagée, au sein de laquelle chacun sait reconnaître sa dette.

C'est dire que la démarche par projet peut être identifiée à un processus unificateur destiné à produire un lien social à dominante consensuelle. Le passage qu'elle implique entre l'individuel et le collectif est plus facile dans certains secteurs de la vie sociale et économique, ainsi ceux de l'innovation technologique, ou ceux de l'expérimentation culturelle. Ce passage est plus difficile voire impossible à aménager dans d'autres secteurs, notamment ceux de l'économie et de la politique.

### Le projet entre temps et espace

À maintes reprises, nous avons pu voir comment le projet entretenait une double relation, au temps et à l'espace. Cette double relation nous est apparue à plus d'un titre problématique, même si temps et espace, ensemble et souvent de façon contradictoire, constituent les cadres de référence obligés de toute intention : référence à l'objet visé disposé spatialement, à l'échéance fixée par rapport à un certain horizon temporel. Cette double référence est saisie par un même dispositif, celui de la perception qui nous fait apprécier les configurations d'un environnement possible en un temps donné. Pas de projet qui n'implique au préalable une exploration perceptive suffisante, à partir de laquelle vont se développer les anticipations. Ce que nous venons d'évoquer revêt aujourd'hui une signification particulière dans la mesure où les relations avec les environnements technicisés que nous côtoyons ont perdu de leur spontanéité, de leur naïveté originelle. Nous faisons sans doute trop confiance aux instruments qui sont à notre disposition, ce qui nous empêche de laisser libre cours à notre imagination perceptive, à notre capacité d'étonnement et d'interrogation face à nos espaces de vie.

Les contenus spatiaux des projets se donnent comme largement tributaires des cadres perceptifs à partir desquels ces projets auront été esquissés. De tels cadres sont la résultante d'une incessante interaction entre l'individu ou le groupe concepteur et son environnement. Cette incessante interaction est commandée par un ensemble de contraintes et de possibles qu'il nous faut maintenant préciser.

Tout environnement est donné comme contraignant ; il est organisé à travers des structures plus ou moins coercitives. Les contraintes inhérentes à l'environnement sont considérées comme insurmontables à des degrés divers ou si l'on pense qu'elles sont surmontables, elles le sont à des coûts variables. Certaines le sont à des coûts tels qu'on peut les considérer comme insurmontables. Mais dans cette appréciation il entre déjà beaucoup de subjectivité perceptive. C'est à chaque concepteur d'apprécier le caractère plus ou moins rigide des cadres spatiaux qu'il rencontre autour de lui pour ses projets d'aménagement. Toujours est-il qu'il ne peut pas

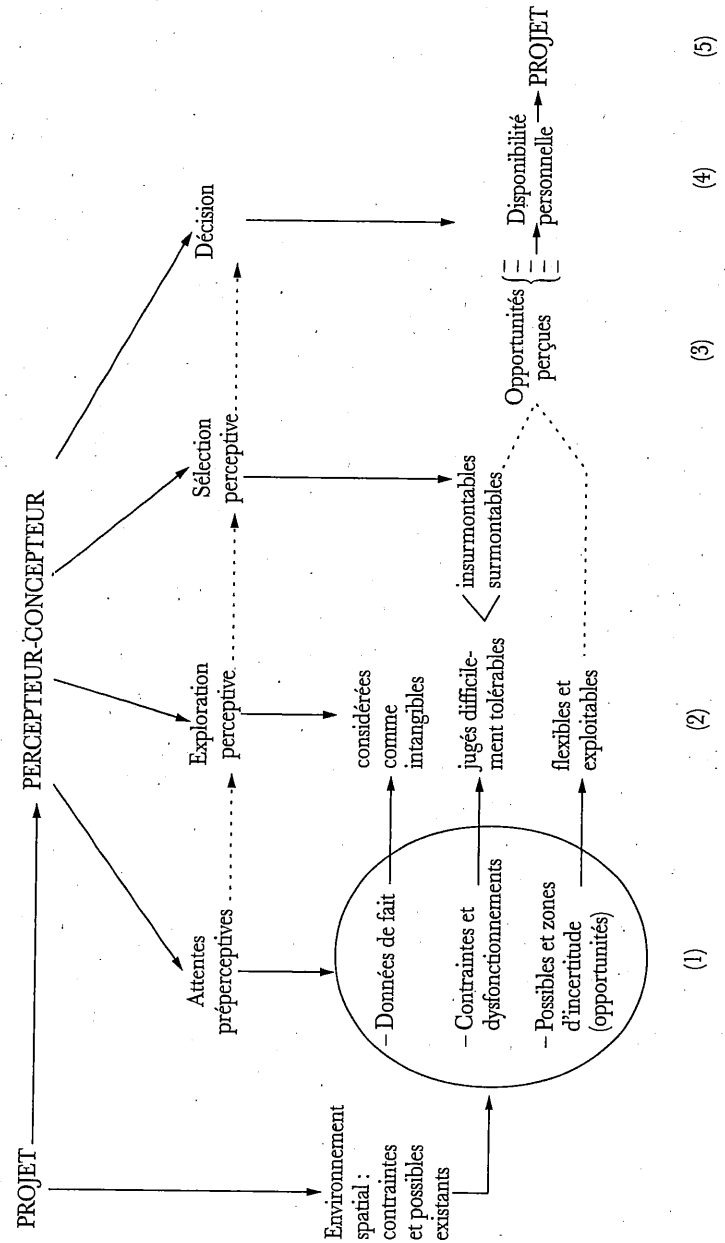
ne pas se poser la question de la faisabilité de ses intentions face aux contraintes identifiées.

Nous le voyons donc, un projet pourra être esquissé soit parce qu'il constitue une réplique à des contraintes de l'environnement jugées insupportables en même temps que surmontables à plus ou moins long terme, soit parce qu'il permet une créativité en exploitant des zones d'incertitude de cet environnement pour l'enrichir de nouvelles possibilités. Contraintes surmontables et zones d'incertitude constituent les disponibilités dont tout environnement est porteur.

Le projet n'est donc pas à situer exclusivement du côté du concepteur : il est aussi le fruit de l'environnement qui de par sa physionomie inspire un acteur apte à exploiter des situations ; quoi qu'il en soit, tout projet s'appuie sur l'existence d'opportunités en nombre suffisant, que l'acteur va identifier pour ensuite les exploiter. À ce sujet, il ne suffit pas que les opportunités environnementales existent, sous forme de contraintes flexibles ou de zones d'incertitude exploitables. Il faut aussi que ces opportunités soient perçues par le concepteur concerné. La sclérose vient souvent d'un appauvrissement de la perception, d'un enfermement dans les informations reçues (Bruner, 1973) : manque de curiosité, manque d'intérêt, attitudes trop stéréotypées, exploration perceptive trop rudimentaire. Nous passons à côté de nombreuses opportunités faute de pouvoir les identifier. Mais ces opportunités une fois identifiées doivent être pour certaines d'entre elles converties en disponibilité personnelle. Cette conversion signifie que l'individu, ou le groupe, fait siennes certaines des opportunités entrevues et décide de les exploiter au travers de l'élaboration d'un projet. Ainsi opportunités existantes, opportunités perçues, disponibilité personnelle constituent à notre sens les trois étapes caractéristiques par lesquelles doit passer toute conceptualisation du projet avant d'aboutir au sein d'une maquette à des contenus spatiaux suffisamment structurés. Nous résumons dans le tableau ci-contre les stratégies à la disposition du concepteur pour l'exploration perceptive de son environnement en vue de faire émerger un projet (cf. tableau XIV).

En délaissant les aspects spatiaux du projet pour envisager maintenant ses aspects temporels, nous allons tenter par-delà ses caractéristiques structurales de mieux cerner ses propriétés dynamiques,

TABLEAU XIV. — Phases schématiques d'élaboration du projet à partir de l'exploration perceptive de l'environnement



sans que le passage soit considéré comme évident de la perspective structurale à la perspective dynamique.

Si le projet est aménagement, structuration, réorganisation de l'espace, il est simultanément réactualisation et anticipation du temps. La perception de l'espace appelle en contrepoint une perception du temps ; cette dernière se concrétisera dans une capacité d'évocation et d'anticipation, c'est-à-dire une prise de recul nécessaire face à la situation présente pour récapituler et se projeter dans un avenir hypothétique en partie autre. D'où la nécessité, pour qu'un projet puisse voir le jour, que le concepteur se donne un horizon temporel suffisamment reculé.

Le recours à l'horizon temporel présente l'avantage d'indiquer de quelle façon la temporalité du sujet se précise comme orientation dans un champ aux limites mal définies ; cette temporalité se voit obligée de se détacher de l'immédiateté des situations, du trop court terme lié aux caprices de la conjoncture ; mais elle est aussi mise en demeure de ne pas franchir cette ligne de l'horizon au-delà de laquelle on ne saurait trouver que des perspectives évanescences, perdues dans le brume des temps de futurs hypothétiques inaccessibles. Le projet doit pouvoir identifier ses repères sur un horizon qui ne soit ni trop proche, ni trop éloigné. Il faudrait ici faire une mention spéciale pour certaines situations existentielles, notamment celles des personnes âgées qui ne peuvent construire pour elles que des projets à court terme tout en étant capables d'anticiper un futur à plus longue échéance. R. Kastenbaum (1963) parle alors de « projet cognitif » entendu comme le projet à plus long terme que les vieillards peuvent concevoir sans toutefois savoir s'il leur sera donné le temps de le réaliser effectivement eux-mêmes.

Espace projectif et temps prospectif se répondent l'un l'autre, chacun avec sa spécificité ; si l'espace peut se laisser plier à la façon par laquelle on entend l'aménager, le temps ne se laisse pas apprivoiser tout à fait de la même manière ; c'est improprement que l'on qualifiera le temps à venir de projectif à moins que nous évoquions ce temps particulier qui est celui de la rêverie. De même que l'articulation problématique entre symbolique et opératoire d'une part, entre individu et groupe d'autre part, rend le projet précaire dans son existence, de même la difficile articulation espace-temps peut ruiner bien des desseins. L'équilibre entre ces deux cadres de référence est fragile : trop privilégier les échéances, c'est courir le risque

de vider le projet de sa singularité en se focalisant sur les délais, mais sans se soucier de la portée ni de la signification des résultats que l'on va obtenir. Inversement, trop valoriser l'espace, c'est laisser tomber les délais en se préoccupant de la singularité même du projet, des résistances qui lui sont opposées par la matière ; c'est se soucier d'une perfection qui va laisser à jamais le projet inachevé, ou d'une perfection qui sera recherchée au prix d'un coût trop élevé.

La centration sur l'espace permettra de privilégier les différents obstacles s'opposant à la réalisation du projet ; elle va faire entrevoir la complexité de la tâche. La centration sur le temps accentuera le caractère irréversible du projet, avec la nécessité de déployer en un temps donné toute l'efficacité désirée.

Espace et temps, de par leur configuration respective, renvoient à deux modes d'appréhension différents du projet. Ces modes peuvent d'ailleurs trouver dans la personnalité même des concepteurs une résonance particulière ; l'un obsessionnel sera plus sensible à une appréhension spatiale des choses, un autre plus à l'aise dans une appréhension temporelle de par son tempérament activiste.

### ***Le projet entre réussite et échec***

Soulever cette nouvelle aporie de la réussite et de l'échec, c'est tenter d'aborder les projets à travers ce qu'ils deviennent. La réalisation est sans doute l'épreuve de vérité à travers laquelle tout projet se dévoile dans les aspects novateurs qu'il véhicule comme dans ses points les plus vulnérables. C'est en tout cas cette épreuve qui permet à l'inspiration initiale de se confronter à la ténacité des faits. L'inspiration se transforme inévitablement en victoire momentanée, ou en désillusion. En tout état de cause, l'inspiration est destinée dans le meilleur des cas à être confortée, souvent à être émoussée, amenant alors le mouvement de la résignation qui peut justement servir pour l'incubation de nouveaux projets.

La réalisation au sein du projet est toujours la traduction de l'intention ; or la traduction ne va jamais sans une certaine trahison, que cette dernière soit délibérée ou seulement le fait des circonstances. C'est en partie dans cette trahison que se réfugie l'échec de