

tout projet. Mais c'est aussi dans la manière d'assumer cette trahison que réside la fidélité à l'intention originelle.

Si la destinée du projet est problématique comme l'est le sentiment de fidélité qui tente d'unifier chez l'acteur ce qu'il projette et ce qu'il réalise, la précarité vient aussi de ce que la réussite du projet restera toujours transitoire, constamment menacée par l'échec ; cette réussite, c'est-à-dire un certain accord entre ce qui a été projeté, ce qui est fait, et les différents coûts mis en œuvre, demeure ponctuelle. Faute de la considérer comme telle, l'acteur court le risque de se méprendre en accordant trop de confiance à ce qui lui sourit : il se laisse alors enchaîner à l'avenir, dans une sorte de mécanisme de compulsion de répétition. De ce point de vue, l'action nous forme surtout à partir des échecs et erreurs, si ceux-ci ne comportent pas trop d'effets inhibiteurs qui induisent paralysie et découragement.

L'échec du projet vise aussi bien l'incapacité à renouveler la formulation de ses intentions, c'est-à-dire une certaine complaisance dans un langage stéréotypé et codifié, inadéquat à la situation du moment, que l'incapacité à mettre en place les stratégies appropriées pour atteindre les buts que l'on s'était fixés : double échec donc à travers la crise d'inventivité et la crise d'efficacité. Cette double crise menace à terme l'acteur. L'horizon du projet, c'est donc tôt ou tard l'échec ou son substitut, le retrait ; mais l'un et l'autre constituent deux variantes d'un même sentiment de mort, dont aucun acteur ne peut faire l'économie avant d'entreprendre un autre parcours, quel qu'il soit.

Le sentiment d'échec survient assez rapidement sinon au cours de l'élaboration du projet, du moins au cours de sa réalisation. Des obstacles imprévus, une perception subitement confuse de la situation, une tension entre acteurs, autant de raisons qui vont mettre en cause subitement la crédibilité du projet. C'est le blocage, c'est la crise dont il s'agit de savoir si elle est réhabilitaire, signe d'un projet inadapté, ou simplement transitoire, étape tourmentée sur un cheminement à poursuivre.

Crise définitive ou crise passagère ? Seule une certaine perspicacité pour situer les enjeux et savoir à quels niveaux se posent les problèmes permettra de trancher le dilemme. Par-delà ses impressions de blocage, de perte apparente de temps, la crise comporte des aspects positifs dans la mesure où elle va favoriser une restruc-

turation des données. La crise implique la nécessité d'un discernement face à un obstacle pour choisir la solution appropriée ; elle exige de la part des acteurs qu'ils témoignent d'une opportunité de jugement.

Aussi peut-on considérer les situations de crise comme un échec transitoire, à travers les énergies consommées, la remise en cause d'une planification projetée, les menaces enfin qui se profilent sur l'action engagée, son bien-fondé et son aboutissement. Cet échec parce qu'il est provisoire va conforter le projet qui s'est aguerri à l'épreuve de l'adversité. Il est sans doute le seul moyen d'un redéploiement ultérieur.

La réussite du projet se matérialise dans la réalisation qui concrétise ce qui était annoncé ainsi que dans la satisfaction des aspirations portées par les acteurs. Cette réussite est un puissant élément motivationnel et encourage à la poursuite de l'action. À ce propos, une situation d'échec continu est un facteur de démobilisation, de culpabilisation à travers un sentiment de démission et de dévalorisation. La réussite, associée à la récompense, n'en possède pas moins des aspects négatifs, d'abord dans la mesure où elle engendre à bon compte la satisfaction et par conséquent valorise le narcissisme : l'auteur se complaît dans son œuvre. Par ailleurs elle induit un comportement déterministe selon lequel la réussite appelle la réussite, s'aveuglant sur elle-même jusqu'au jour où une réussite, par trop répétitive, ouvre sur un imprévisible fâcheux.

La réussite, cette harmonisation des aspirations et des réalisations, ne dure qu'un temps ; sa principale caractéristique est d'être provisoire ; soit qu'il s'agisse d'une *poïesis* qui va assez rapidement vieillir, être dépassée sinon relativisée par d'autres productions similaires, soit qu'il s'agisse d'une *praxis* engendrant maîtrise et excès de confiance, ce qui va entraîner l'installation de routines ; la réussite momentanée est amenée à trébucher, avec l'évolution du temps, des acteurs, des situations. Elle est condamnée à affronter l'échec pour réapparaître sous d'autres formes moins équivoques.

L'action humaine et le projet qui la polarise constituent des réalités transitoires capables de mobiliser des énergies, de triompher des difficultés, de se montrer créatives pendant un temps déterminé. Mais toute action, malgré sa plasticité et la créativité qui lui est inhérente, avoue ses limites. À vouloir s'obstiner dans le succès, elle court vers l'échec, vers la chute. Nos capacités d'invention sont

toujours comptées ; nous ne pouvons, chacun, innover que dans des circonstances qui s'y prêtent. De telles circonstances appelées à ne pas durer débouchent inévitablement sur la chute, sur l'échec, sur ce que nous avons appelé le vieillissement du projet (Boutinet, 1989a).

Si la chute temporaire est régénératrice, la chute terminale, comme horizon incontournable de l'action, permet de bien situer le projet comme un état transitoire ordonné inévitablement tôt ou tard à l'échec ; à l'épuisement de l'acteur qui se sent condamné, à faire l'expérience de ses propres limites. Aussi, au sein du projet, réussite et échec se donnent dans une double relation avec le temps ; le projet esquissé se veut promesse de réussite, par-delà les échecs du passé ; le projet réalisé reconnaît sa modestie par rapport aux ambitions qu'il fondait. La relativité qu'il acquiert, il la situe dans la mémoire d'une histoire qui récapitule à sa façon les traces laissées par les réalisations humaines. Peut-on alors reconnaître que si le changement voulu par le projet a toujours de la difficulté à se matérialiser, la tentative dont il témoigne aura, elle, du mal à s'effacer ?

En définitive, n'envisager l'acteur que par rapport à ses possibilités de réussite, c'est vite l'enfermer dans un narcissisme aveugle et à terme sclérosant ; ne le situer que par rapport à un échec inévitable, c'est faire fi de toute confiance en lui et le déposséder de cette capacité d'action, pourtant caractéristique de ce qui fait son humanité.

Le projet est continuellement tout au long de son déroulement un mélange de réussite et d'échec ; et pour l'acteur qui peut aménager ce mélange instable, les conditions sont réunies de réaliser une action proprement humaine, marquée d'une autonomie limitée mais effective : en s'appuyant sur ses réussites, comme élément de mise en confiance et de motivation, mais en tenant compte de son échec comme élément d'interrogation et de stimulation pour agir sans trop d'illusion, ni trop de résignation.

#### *Les passages obligés au sein des conduites inventives*

Dans la façon par laquelle l'acteur cherche à inventer à travers l'élaboration d'un inédit possible, on peut facilement distinguer trois moments critiques ; selon que l'un ou l'autre de ces trois

moments va se trouver valorisé, il est possible finalement d'opérer une tripartition entre projets, tripartition renvoyant à trois centrations méthodologiques contrastées, c'est-à-dire à trois projets de nature différente :

— Valorisation de l'analyse de situation comme moment critique ; ici c'est la situation et son diagnostic qui seront constitutifs de la mise en projet : les dysfonctionnements observés, les possibles identifiés, les besoins localisés constitueront le déclencheur de la créativité dans la mesure où ils vont bousculer, provoquer l'imaginaire de l'acteur et mettre en mouvement son processus motivationnel à travers la saisie d'un projet-problème.

— Valorisation du travail de conception comme autre moment critique ; ici la créativité ne s'impose pas d'emblée par un appel extérieur, c'est-à-dire par recours à la situation ; elle renvoie plutôt à un lent et long travail interne d'élaboration et de concrétisation (Boutinet, 1991a) ; celui-ci va résider dans l'explicitation d'une expérience personnelle qu'il s'agit de rendre créative en faisant surgir de ce qui constitue sa singularité, un inédit, celui du projet de vie, celui de l'œuvre d'art, celui d'un objet de recherche... en un mot celui du projet-conception.

— Valorisation de l'interaction entre l'agent et des acteurs périphériques ou extérieurs au projet ; l'interaction toujours plus ou moins confrontante est seule susceptible de mobiliser la pensée divergente, donc créative (Guilford, 1971) ; cette interaction est notamment présente dans les situations de validation de projet.

En se référant surtout à l'un ou l'autre de ces trois moments critiques, les projets en tireront une logique propre ; cette dernière ne saurait exclure d'avoir affaire à des projets mixtes qui s'inspireront de chacune de ces trois centrations porteuses d'innovation selon des proportions variables.