

le travail méthodique de projet



ALEXANDRE LHOTELLIER

Etrangeté digne de remarque dans cette formule si banalisée : « *faire des projets* ». A force de la répéter sans trop y penser, on ne l'entend plus qu'en partie. Et s'il fallait prendre à la lettre que « faire », dans « faire des projets », c'est réellement les réaliser ? Faire des projets reste trop souvent rêverie vague, vœu pieux, souhait chimérique, affirmation sans conséquences, ou à l'inverse plan, programme, carcan, planification sans enracinement : dans les deux sens, c'est risque d'errance, de désillusion, d'échec. Nous n'avons jamais appris à faire des projets, alors, nous bricolons comme nous pouvons, et après nous nous étonnons. Il s'agit donc de réactiver le sens et l'acte de projet. « *Une des caractéristiques les plus frappantes du comportement humain, nous rappelait Nuttin, à savoir que l'homme se donne des buts, qu'il essaie de réaliser, est aussi celle qui a été la moins étudiée* ».

Alexandre LHOTELLIER est formateur, maître de conférences à l'Université de Nantes.

Certains préfèrent ne pas se poser d'interrogation sur leur projet, mais nous savons bien qu'il peut y avoir beaucoup de projets absurdes, ridicules, irréfléchis ou irréalistes, fragiles ou chimériques, trop ambitieux ou inadéquats. Impossible de ne pas penser son projet si on veut le réaliser et l'assumer. On ne peut pas plonger aveuglément sans savoir où l'on va : le coût humain et matériel du projet incite à la prudence. De plus, il faudra faire face à des contre-temps, à de l'inattendu : mais alors chaque réaction sera-t-elle située dans la ligne du projet ? Si le projet reste souvent vague c'est que sa clarification risque d'en montrer les faiblesses, d'où le « confort du flou », ce vague convenant bien pour éviter de s'engager dans des actes responsables.

D'autres font beaucoup de projets pour n'en réaliser aucun, par peur de la déception ou de l'échec. Ils en « parlent », simplement. Ils ont toujours de la rêverie en réserve. Ils vivent en rêve éveillé permanent, avec des projets merveilleux, jamais commencés, jamais achevés. Cela console d'avoir de l'avenir nouveau possible sans rien avoir à changer. Ils font des projets pour « faire semblant », comme exprimer des souhaits qui ne tirent pas à conséquence. D'autres encore sont atteints de procrastination : connaissez-vous cette maladie si fréquente que le mot en est ignoré : cette tendance à différer, à remettre au lendemain, à ajourner ? Il existe aussi le perfectionnisme. Certains se font du projet un idéal si élevé qu'ils en sont toujours indignes. Le perfectionnisme devient alors le cimetière des projets jamais achevés, à peine commencés. En visant la performance la plus parfaite, nous rendons impossible ce qui serait réalisable dans la patience éventuelle d'une longue marche. Mais, pour beaucoup, le projet capote, non seulement parce que confondu avec un désir flou, une idée vague ou un idéal inaccessible, mais encore parce que *conception* semble identique à *réalisation*. « *S'il suffit, comme écrit Sartre, de concevoir pour réaliser, me voilà plongé dans un monde semblable à celui du rêve, où le possible ne se distingue plus aucunement du réel* ».

Il paraît donc important de clarifier, avant tout, cette idée de projet, et notre attitude envers elle. Car, au fond, même secrètement, cette notion peut être refusée. Chacun peut préférer vivre selon l'instant, au jour le jour, faire jour après jour, et voir le tracé *après*. Nous pouvons avoir peur que le projet ne devienne trop rigide, et finisse par mutiler, ou réduire, ou caricaturer la visée de départ. Il s'agit donc de créer une sensibilisation vive au projet en travail.

D'une conception méthodique de travail de projet

Le travail de projet a été trop longtemps célébré dans son principe et abandonné dans sa mise en œuvre pour qu'il soit urgent de réactiver son sens. On ne peut pas rester dans le bricolage mou qui n'aide

personne, sinon, surtout, à laisser des projets inachevés. Il faut insister sur le travail de projet par méthode, par un ensemble d'opérations coordonnées entre elles. C'est seulement par la réalisation de cet ensemble de tâches que s'ouvre le chemin de l'accomplissement de projet. Il s'agit donc de constituer, à *chaque fois*, une démarche originale de projet, de ce projet précis unique. Trois soucis majeurs, à articuler : formulation du projet ; implication dans le projet ; trajet du projet.

Un projet est une intention de réalisation d'une œuvre, d'un travail, d'une action, intention suscitée par une motivation, animée par une implication continue, affirmée par une orientation de valeur. Cette intention se réalise par un trajet tenant compte des conditions de l'environnement et des événements prévus et imprévus de son histoire. Le projet se redéfinit constamment et progressivement. Il se rectifie par sa réalisation en cours. Il est, à la fois, une vision et une visée de réalisation d'une action, d'une œuvre, d'un travail, réalisation unique encore inédite.

Formulation du projet

Un projet « porteur » trouve son origine dans la motivation de la personne. Mais ni l'impulsion ni le désir ne réalisent un projet. Le projet suppose la vision du rapport « finalité-objectif-but », fondé sur le rapport « désir-besoin-valeur », médiatisé par le rapport « ressources-contraintes-gestion ». Mais cette motivation est travaillée par l'imaginaire. Faire un projet, c'est se donner le pouvoir d'imaginer, d'inventer sa vie. « *On ne veut bien que ce qu'on imagine vivement, ce qu'on couvre de beautés projetées* » (Bachelard). Encore faut-il apprendre à être à l'écoute de son imagination, et cela dépend de la vie de mes propres images. Sans images fortes, stimulantes, le projet risque de ne pas tenir (image de soi, niveau d'aspiration). Face à la pesanteur des habitudes, aux conditionnements de chaque milieu, nos images sont une force. Pas de changement sans ce travail de nos représentations. Le projet repose sur la conscience d'un « *inédit possible* » (P. Freire). Faire un projet, c'est imaginer l'avenir, mais anticiper n'est pas si facile. Nous laissons le passé envahir le futur. Nous préférons le confort du familier. Mais une personne peut aussi se définir par sa capacité d'anticipation. Tous les processus psychologiques d'une personne sont canalisés par sa manière d'envisager le futur. « *A chaque moment de la vie, on est ce que l'on va être non moins que ce que l'on a été* » (O. Wilde). Si j'ai bien situé la force de mes images, de ma motivation, la rationalité n'est plus conçue comme étroitesse, carcan logique, mais comme une stimulation, un surplus pour encore préciser toute mon activité. Alors, la vie prend toute sa mesure de plénitude, par la mise en forme d'une construction intellectuelle.

La vigueur de mon projet dépend de mon mode d'implication dans sa réalisation. Cette notion d'implication est d'autant plus importante que le projet n'est pas seulement un défi par rapport à mon environnement, mais aussi par rapport à moi-même : c'est un débat face à des aspects de moi-même que, par exemple, je n'avais pas envie d'affronter. Le projet étant toujours résultante d'une négation et d'une affirmation, il nécessite toujours, pour arriver à son terme, cette forte implication. Négation de tous les autres projets possibles, et affirmation, donc rétrécissement, conversion à un seul projet, concentration et non pas dispersion. L'implication, c'est la « décision résolue » à un niveau des convictions les plus intimes et non pas des opinions les plus fluctuantes. « *La nécessité de l'option me fut toujours intolérable, disait Gide ; choisir m'apparaissait non tant élire, que repousser ce que je n'étais pas* ». Ce projet reste non actif tant que je ne le fais pas mien.

Trajet du projet

Projet et trajet sont indissociables. Le trajet du projet, c'est la construction progressive d'une démarche intégrative des obstacles extérieurs et/ou des contradictions intérieures. On oublie trop qu'un projet est un long parcours et non pas seulement un résultat final. Le trajet, c'est la construction continue de la claire relation des buts et des moyens. Le cheminement implique une valorisation de chacun des moments dans leur singularité, dans leur différence, et dans leur nécessaire articulation. Le pouvoir du commencement net tranche tous les freinages qui me retiennent. C'est le commencement qui permet d'affronter les vrais obstacles. Tous les passages, les jalons n'indiquent pas des étapes nécessairement séquentielles, mais un développement en spirales autour d'une planification souple pour laisser place à d'éventuelles réorientations nécessaires. Il s'agit donc, à chaque fois, de tâtonnement expérimental pour atteindre l'objectif. Mais, par sa finition, chacun découvre que le projet réalisé apporte encore plus de satisfaction que le projet rêvé, et que les obstacles contournés apportent encore plus de valeur aux résultats. Chaque trajet de projet est un voyage unique. Il n'y a pas de modèle antérieur.

Il ne suffit pas de nommer un projet pour le réaliser ou même le commencer. Il s'agit de s'ancrer dans un vrai commencement, de créer une continuité durable et de situer la finition comme nécessité afin que ce projet accompli puisse permettre d'en réaliser d'autres. Il s'agit donc, par un ensemble d'exercices préparatoires, de se mettre *en état de projet* afin d'arriver à la mise en œuvre d'un projet comme exercice continu jusqu'au terme, dans un style de vie qui engage l'existence. Ce passage d'exercices à l'exercice du projet est essentiel pour créer une rupture avec la banalisation habituelle de la mise en œuvre de projet. On ne peut pas passer par un saut magique ou par un système d'habitudes dépassées pour aboutir à la nouveauté d'un projet. Les exercices n'ont de sens que de créer un entraînement permettant un renouvellement du mode d'exploration, d'organisation, d'actualisation de l'expérience potentielle et actuelle. Tous ces exercices, organisés entre eux, créent une voie progressive, implicite, spiralee plutôt que linéaire, visant à travailler à des niveaux de complexité croissante de l'élaboration d'un projet.

Ces exercices précis* (seulement quelques-uns cités ici), vécus selon le rythme personnel et analysés, soit par entretien, soit par travail de groupe, permettent ainsi de :

- *visualiser* : mon jardin de projet (projets cultivés actuellement) ; mon cimetière de projet (projets passés non réalisés) ; mes cibles de projet (par urgence, par importance) ;
- *imaginer* : donner forme à mon désir ; travailler par le farfalu, l'analogique... ; explorer mon vivier d'images (imagerie mentale de groupe) ;
- *valoriser* : en situant mon projet dans une démarche de précision de mes valeurs personnelles (en relation avec les valeurs collectives de mon environnement) à l'aide d'outils pédagogiques constitués ; en vérifiant mes sources et mes ressources personnelles en cas de difficulté ; en créant mes exercices d'admiration (« *Apprendre à rendre hommage* », Nietzsche) ;
- *temporaliser* : en travaillant les dimensions plurielles du temps personnel et social (priorités, délais, emploi du temps...) à travers la vérification de ma capacité d'anticipation (mon horizon temporel, ma biographie du futur, mon profil d'avenir, ma visée existentielle) ;
- *coopérer* : un projet se réalise rarement en navigation solitaire, il résulte d'un effort interactif ; création d'un réseau d'appuis, de relais, de ressources.

* Ceci réalisé dans le contexte d'une formation psychosociologique de formateurs, dans la formation de cadres industriels, dans le cadre d'un cursus universitaire en sciences de l'éducation. Plus une réalisation d'un film vidéo pour servir de support.

Pour conclure

Le travail du projet est une occasion, pour chaque personne, d'atteindre un plus grand développement émotionnel, une maturité affective, un épanouissement personnel. Tout projet définit la position que l'individu prend en face de sa propre existence. Créer, *se créer*.

A. L.