

Dans l'histoire de la pensée psychosociologique aussi bien que dans les pratiques qu'elle a initiées, le concept de projet tient une position tout à fait paradoxale ; il occupe en effet une place somme toute modeste, voire tout à fait périphérique, chez la plupart des auteurs, à l'une ou l'autre exception près. Celle de C. Castoriadis, par exemple, est révélatrice. Pourtant, quand on prend soin de déconstruire dans ses aspects sémantiques et méthodologiques ce concept de projet, quand on observe par ailleurs les conduites qu'il inspire, on s'aperçoit vite qu'il entretient de nombreuses connivences, parfois même une parenté très étroite avec les préoccupations psychosociologiques : ces préoccupations autour de l'acteur, du sens, de la complexité, de l'innovation, du changement, de la crise, de l'identité, du lien social ou de la sublimation en sont une bonne illustration. Nous assistons même, aujourd'hui, à une assimilation de certaines démarches psychosociologiques au projet : c'est ainsi que la recherche-action, devenue dans ses différentes manifestations plus discrète aujourd'hui qu'hier, semble avoir passé le relais méthodologique, dans bien des situations, à la gestion par projet pour penser et produire des changements volontaires.

Un concept nomade

Le succès que rencontre le terme de projet, en ce début de XXI^e siècle, dans une grande variété de pratiques sociales et professionnelles n'est pas sans nous étonner. Avec son compagnon de route, le terme identité, il ratisse très large au sein des préoccupations de nos contemporains ; mais, contrairement au concept d'identité, au profil plus classique, il a connu historiquement et sémantiquement

un trajet chaotique : tantôt d'essence élitiste, lorsque les ingénieurs, les architectes, les philosophes et les politologues étaient les seuls à en parler avant les années 1970, tantôt paré des vertus démocratiques lorsque, depuis les années 1980, le jeune élève, son professeur, le conseiller en organisation, le directeur d'établissement sanitaire ou social, le professionnel nouvellement recruté ou en attente de recrutement l'évoquent, chacun à sa manière, pour justifier ou conforter leur statut respectif. C'est dire que le projet est un bien linguistique tiraillé entre une multiplicité d'usages que nous pourrions risquer ici de regrouper en trois catégories.

Des usages empiriques variés : ces usages diversifiés vont des projets individuels aux projets organisationnels en passant par les projets techniques de fabrication et les projets d'action*, que cette dernière soit sanitaire, sociale, pédagogique ou encore éducative ; ils définissent de fait cinq grandes rubriques de projets à l'intérieur desquelles nous pourrions ranger n'importe lequel des projets concrets observés :

– *les projets individuels liés aux âges de la vie*, des projets adolescents et post-adolescents jusqu'aux projets des personnes âgées en passant par la variété des projets adultes, projets de carrière, professionnels, de formation, personnels... ;

– *les projets d'objets*, qui peuvent se décomposer selon les variantes suivantes :

– des objets à concevoir par une méthodologie appropriée de création : projet de confection, de fabrication, projet de prototype industriel, d'architecture...

– des objets à rénover : projet de réhabilitation, projet d'aménagement, projet de recyclage...

- des objets à atteindre : projet d'exploration, projet de voyage... ;
- les projets d'action à conduire en fonction de finalités spécifiques principalement liées à l'éducation, à la pédagogie, à la santé, à la vie sociale et politique ; ces projets d'action structurent ces fameux métiers impossibles où tout est sans cesse à reprendre ;
- les projets organisationnels d'établissement ou d'entreprise visant à dynamiser le fonctionnement d'une organisation en intégrant dans une même dynamique les deux composantes vitales de toute entreprise, sa composante stratégique et sa composante culturelle, avec une variante aujourd'hui très prolifique, le *project management*, cette gestion de projet qui ne s'intéresse à mettre en mouvement qu'une partie de l'organisation mobilisée sur une priorité ;
- les projets de société, de nature socio-politique, cherchent à se doter de valeurs et finalités qui donnent sens à cette société ; ils sont soit globaux, impliquant un ensemble social tout entier, soit sectoriels, liés à l'une ou à l'autre des grandes institutions que sont l'éducation, la santé, l'insertion, le développement territorial...

C'est dire qu'à travers l'utilisation d'une telle grille taxonomique, un même projet peut se retrouver situé à plusieurs des niveaux inventoriés, mais que, dans la plupart des cas, l'un de ces niveaux sera entrevu comme plus déterminant par rapport aux autres, jugés plus secondaires. De tels niveaux définissent les usages empiriques qui constituent aujourd'hui autant de modes d'adaptation individualisés aux nouvelles données de notre culture ; ces modes d'adaptation sont à considérer comme les substituts des cadres sociaux de référence traditionnels ; ces derniers, en effet, qu'il s'agisse du travail, de la famille, des idéologies d'appartenance, des initiations et formations, sont en voie d'effacement, remplacés par des engagements volontaristes variés qui prennent comme dénomination commune le projet.

Des usages réflexifs et scientifiques : philosophie, sciences humaines et même sciences exactes ont eu recours aux concepts d'inten-

tionnalité* et de sens pour penser la condition humaine dans ce qui pouvait faire sa spécificité lorsque cette dernière s'interrogeait sur ce qu'elle était, ce qu'elle voulait, ce qu'elle est en droit d'attendre au regard de ce qui n'est pas humain ; la philosophie existentielle s'est d'abord emparée du projet comme pour indiquer cette tentative plus ou moins désespérée de donner du sens face à une situation de non-sens et d'absurde engendrée par l'évolution de nos sociétés techniciennes ; la psychologie, de son côté, a eu elle aussi recours au projet pour définir cette structure d'intentionnalité caractéristique de la personne cherchant à rendre signifiante la façon dont elle entre en relation avec les événements et situations qu'il lui est donné de vivre ; la cybernétique et l'approche systémique, elles, ont donné l'occasion aux automaticiens de recourir à un terme d'emprunt, le projet alors assimilé au pilotage, pour rendre compte, par analogie avec les situations humaines, du fonctionnement autocontrôlé des systèmes artificiels.

Des usages opératoires : en privilégiant la dimension opératoire de leur projet, les acteurs cherchent à développer la maîtrise au moins partielle d'une action gouvernée par un souci d'efficacité ; le projet sera alors conçu comme l'outil approprié pour penser le processus d'anticipation et de concrétisation propre à toute action humaine ; il s'identifiera à cette opération méthodologique destinée, par les étapes de conception, de réalisation et de leur articulation, à réguler et à orienter l'action. Cette action à promouvoir dans sa double manifestation d'action anticipée et d'action en cours de réalisation, c'est celle de l'architecte, de l'ingénieur, du chercheur, de l'aménageur, continuellement aux prises avec leur propre projet. Ce dernier en vient à définir l'essence de leur savoir-faire professionnel. L'action à promouvoir, c'est aussi celle du gestionnaire averse d'introduire un changement organisationnel par l'une ou l'autre forme de *project management* ; c'est enfin celle de cette

professionnalité récente, qui semble émerger, de conseiller à projet, qu'on l'appelle consultant, expert ou intervenant, professionnalité destinée à aider un acteur individuel ou collectif à concevoir et à réaliser des changements délibérés entrevus, que ces changements s'inscrivent davantage dans des parcours individualisés ou qu'ils soient principalement organisationnels.

À travers ce triptyque des usages du projet, nous nous trouvons en présence d'une multitude de ramifications semblant proliférer au gré de leurs caprices. Sans doute peut-on dire aujourd'hui que les usages empiriques du projet tendent à polluer les deux autres registres du triptyque, à travers leurs effets de mode, leurs abus, leurs équivoques, leurs approximations, ce qui a engendré une usure sémantique du concept. C'est sans doute au niveau opératoire, éclairé le cas échéant par certaines approches réflexives, que l'on va trouver la plus grande affinité du projet avec l'intervention psychosociologique et cette conduite de changement qu'elle a initiée. D'ailleurs, les méthodologies du projet des années 1990-2000 sont bien souvent le substitut des modèles de changement planifié chers aux psychosociologues, qu'ils ont développé largement dans les années 1960-1970. Nous aurons l'occasion d'y revenir, de même qu'il faudra nous interroger sur les parentés méthodologiques entre les actuels modèles du *project management* et ceux, antérieurs, de la recherche-action.

La rose des vents du projet et sa double signification historique et méthodologique

Mettons donc un peu d'ordre dans cette diversité d'usages en cernant les lignes de force autour desquelles le concept de projet a organisé sa trajectoire historique récente, laquelle est contemporaine, à ses débuts, des premiers signes annonciateurs de la Renaissance. Si les langues grecque et latine qui ont engendré la plus grosse part de notre patrimoine linguistique français avaient des

termes pour signifier l'action de jeter en avant, *problema* dans le premier cas, *projectum* dans le second, elles n'en avaient aucun pour signifier le fait de projeter au sens de « se projeter ». Alors que le *problema* est devenu problème dans notre langue, son sens originel de question jetée en avant dans l'esprit, d'interrogation, continue à inspirer nos actuelles méthodologies de résolution de problème ; le *projectum*, quant à lui, va dès sa première francisation médiévale de *pourjet* acquérir progressivement mais lentement le sens, que nous lui connaissons actuellement, de se projeter.

Les significations historiques du concept de projet : en partant de ces origines étymologiques, nous pouvons distinguer quatre étapes historiques significatives dans l'évolution du concept de projet :

– sa première apparition remonte donc au *Quattrocento* italien, lorsque l'architecte Brunelleschi, notamment, a recours à la figure du projet comme démarche originale pour séparer et unir simultanément deux temps essentiels dans l'acte de création appliqué à l'édification d'un bâtiment : le temps du travail en atelier, ordonné à la conception de la maquette, le temps du travail sur le chantier, concrétisé dans la réalisation de l'œuvre à partir de la maquette conçue ;

– le siècle des Lumières déplace les préoccupations précédentes de la création architecturale vers la création citoyenne d'une société affranchie de ses tutelles et qui se pose la question de la maîtrise de ses propres orientations ; le projet de société va donc s'incarner dans la rédaction de l'un ou l'autre des tout nouveaux projets constitutionnels ou gouvernementaux de l'époque ;

– la philosophie existentielle, depuis sa lente gestation tout au long du XIX^e siècle, va s'emparer du projet pour poser la question du sens et de son inverse, l'absurde, qui, dans le contexte d'une culture de plus en plus dominée par le paramètre technique, semble menacer les entreprises humaines ; en quoi, donc, le projet que se donne un individu ou

une collectivité peut-il être considéré comme un antidote à cet absurde ?

– ces trois premiers sens du projet vont cohabiter durant longtemps, jusque dans la seconde moitié du xx^e siècle, les années 1970. Ils vont alors se faire marginaliser par une nouvelle génération de projets qui, actuellement encore, occupe de façon hégémonique le devant de la scène, celle des projets individualisés ; ces derniers concernent ces très nombreux acteurs individuels et collectifs, orphelins en culture post-moderne de cadres de référence, fragilisés dans leur existence et qui se trouvent contraints de se bricoler un quelconque projet en vue d'asseoir leur propre légitimité. Les projets individualisés de la société post-industrielle constituent une sorte de viatique destiné à accompagner les acteurs au gré de leur itinéraire.

Éléments méthodologiques constitutifs d'une rose des vents du projet : en reprenant ce court historique, nous allons en tirer un parti pris méthodologique qui nous aidera à élucider ce qui fait la spécificité de toute démarche de projet ; nous pouvons en effet identifier, dans les quatre acceptions que nous venons de passer en revue, une double opposition :

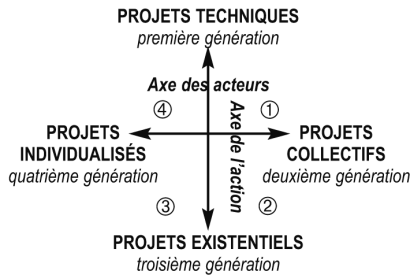
– l'opposition entre les projets techniques appartenant à la première génération historique et les projets existentiels de la troisième génération ; cette opposition recoupe celle des projets à terminer, liés à des délais et des projets interminables qui sont toujours à reprendre ; c'est donc l'opposition entre le produit et le processus, c'est-à-dire entre le *projet-poiësis* concrétisé dans l'œuvre à faire et le *projet-praxis* qui répond, quant à lui, à une logique de continuelle réappropriation de l'action à conduire ;

– l'opposition entre les projets collectifs de la deuxième génération et les projets individuels de la quatrième génération. Les projets individuels concernent les âges de la vie, désormais de plus en plus soumis à une régulation volontariste dans leur mode d'organisation ; quant aux projets collectifs, ils ont trait aux perspectives que se donnent les organisa-

tions pour gérer leurs orientations, imprimer les changements qu'elles veulent initier. Cette seconde opposition vise non plus l'action mais les acteurs.

Cette double opposition, identifiée, gagnera à être située sur deux axes orthogonaux, constitutifs de toute méthodologie du projet, l'axe des acteurs (individuels/collectifs), l'axe de l'action (technique terminée, existentielle interminable). Une telle représentation orthogonale définit la rose des vents du projet¹ ; chacun des pôles de cette rose caractérise une forme dominante de projet propre à une situation (cf. figure 1) ; l'espace contigu entre deux pôles successifs, quant à lui, délimite un secteur qui est le maillage entre un type d'acteur et une forme d'action ; les quatre secteurs de la rose des vents renvoient aux quatre grandes préoccupations des conduites à projet, préoccupations qui entretiennent entre elles des relations paradoxales et impliquent dans une démarche de projet de devoir se concilier des contraires.

Figure 1. La rose des vents du projet



1. Le maillage du secteur technique-collectif spécifie la production.
2. Le maillage du secteur collectif-existential définit la participation.
3. Le maillage du secteur existentiel-individuel renvoie à la construction identitaire.
4. Le maillage du secteur individuel et du secteur technique concerne la création.

1. Pour plus de détails sur cette rose des vents, voir notre travail *Psychologie des conduites à projet*, Paris, PUF, 1997, 2^e éd.

Une figure emblématique associée simultanément à notre modernité et à notre post-modernité

Dans son souci de conduire le changement, la psychosociologie a dû à maintes reprises se situer au niveau des préoccupations paradoxales soulignées par notre rose des vents ; il lui a fallu souvent mettre en cause l'impérialisme de la raison technique instrumentale pour défendre la dimension existentielle et participative par une régulation appropriée des jeux de pouvoir entre acteurs. C'est dire si l'approche psychosociologique s'est montrée spontanément critique pour la demi-sphère de la rose des vents dominée par le pôle technique ; c'est dire, aussi, qu'elle s'est toujours sentie à l'aise dans la promotion de la demi-sphère associée au pôle existentiel.

Mais laissons de côté, dans la rose des vents, l'axe de l'action et faisons porter notre attention maintenant sur l'axe des acteurs ; en une trentaine d'années, des années 1970 aux années 2000, nous avons été les témoins d'un déplacement des polarités portées par bon nombre de projets, d'abord liés au pôle collectif sociétal, qui ont opéré ensuite une métamorphose vers le pôle individualisé. Tout s'est passé comme si deux significations successives avaient occupé le devant de la scène, qui ont contribué à accentuer le nomadisme, voire le caractère giravague, du projet par le fait que deux civilisations voisines mais contrastées s'en sont profondément inspirées. De ce point de vue, le projet peut être considéré aujourd'hui comme plus qu'un concept. Il ressort davantage du paradigme lié d'abord à notre modernité et à son idée de progrès, associé ensuite à notre post-modernité et à sa préoccupation d'individu fragilisé qui doit se conforter ; ce paradigme est régulateur tant des sociétés industrielles avides de maîtriser leur orientation que des sociétés post-industrielles soucieuses de conjurer leurs précarités ; dans le premier cas, synonyme de plan, le projet devient l'outil mis au service du déve-

loppement socio-technique ; dans le second cas, s'apparentant à un itinéraire à construire, il accompagne les incertitudes véhiculées par les individus et organisations dans leur mode d'existence et leur mobilité.

Ainsi les caractéristiques de ce paradigme dans les années 1990-2000 sont-elles liées à une véritable mutation du concept de projet, dont nous sommes à la fois témoins et acteurs ; désormais, ce concept ne marque plus les conquêtes de la société moderne mais annonce l'avènement d'une culture centrée davantage sur l'aléatoire, l'individualisation précaire et la communication ; dans ce nouveau contexte, le projet devient alors l'outil pour penser les trajectoires individualisées, celles du jeune ou de l'adulte, celle du groupe ou de l'organisation ; il cesse d'être un régulateur sociétal et global. Ces trajectoires se définissent davantage par leurs méandres que par leur but. Une telle métamorphose s'exprime notamment au niveau des temporalités structurantes du projet ; elles étaient centrées hier, en culture moderne, sur l'anticipation d'un avenir désiré ; elles sont désormais orientées, en post-modernité, vers l'aménagement, voire le bricolage, d'un moment présent à apprivoiser. Au-delà des temporalités évoquées, trois autres mutations affectent la figure du projet des années 2000, au regard de celle des années 1970 : le projet en vient désormais à se décliner davantage au sein d'un espace pluriel que singulier ; il prend acte d'un effacement de l'acteur au profit de la situation, il apparaît de plus en plus comme un alibi à ne pas décider.

Les dimensions fondatrices des conduites à projet

À partir de ce double périple historique et méthodologique, nous pouvons maintenant mieux identifier les points d'ancrage qui évitent à notre concept instable de subir n'importe quelle métamorphose ou d'emprunter n'importe quel itinéraire ; cinq points d'ancrage

contribuent à définir l'espace sémantique du projet.

Tout projet présuppose un acteur individuel ou collectif qui en décline l'intention et la façon de concrétiser cette dernière ; une dimension pronominale traverse le projet, renvoyant à un acteur concret et à sa capacité d'être auteur de son projet, c'est-à-dire à sa capacité de se projeter. L'abstraction du terme projet ne se comprend paradoxalement qu'au regard de son contrepoint, la personnalisation d'un acteur précis qui est censé l'incarner.

Être auteur, c'est répondre du lien méthodologique que l'on est capable d'établir entre les deux temps de toute démarche de projet, celui de la conception et celui de la réalisation. C'est dire, en d'autres termes, que dans le couple conception-réalisation constitutif de tout projet, l'auteur se soucie avec une extrême minutie de gérer l'articulation entre conception et réalisation, et, au sein de cette articulation, le trait qui simultanément sépare et unit les deux termes du couple. Car ce trait est autant un trait d'union témoignant de l'unicité de la démarche entreprise dans sa double forme d'élaboration et de concrétisation qu'un trait de séparation, signifiant qu'il y a toujours un écart à instaurer entre le langage des intentions et la confrontation concrète de ces intentions au réel à travers telle ou telle forme d'engagement. Cette démarche en deux temps du projet en fait une caractéristique d'une conduite médiata et non immédiate ; le projet ne saurait donc être de l'urgence ; il implique au contraire un temps de distanciation du réel avant retour vers ce dernier.

L'unicité de la conception et de la réalisation au sein d'une même démarche est destinée à engendrer la singularité de l'œuvre produite, singularité portée par tout dispositif de projet, triple singularité à décliner, celle d'une situation initiale devant être élucidée, à laquelle se trouve confronté l'acteur, celle de la réponse intentionnelle qu'il tente d'apporter à la dite situation qui l'interpellait, celle enfin du mode

d'articulation qu'il va tenter entre cette réponse ébauchée et sa concrétisation sur le terrain.

Pour qu'il y ait un espace de singularité à saisir, l'acteur doit se trouver, tant au regard de lui-même que de la situation dans laquelle il évolue, dans un état d'incertitude et de complexité ; si la singularité manifeste une capacité créative, c'est bien parce qu'elle fait émerger une forme inédite à partir de l'incertitude initiale du projet. Or, une telle créativité ne saurait procéder que du vide et non du trop plein. Ce vide de l'absence, du questionnement, de l'incertitude et des aménagements complexes qui ouvrent vers un grand nombre de possibles est la condition nécessaire pour faire advenir un inédit.

Les temps et les espaces ne sont pas indifféremment homogènes au regard d'un projet à concrétiser ; ils ne correspondent en rien à la raison géométrique mais relèvent essentiellement de la raison topologique : il y a des espaces plus ou moins propices pour le déroulement d'une action innovante ; il y a des temps plus ou moins favorables pour se lancer dans telle ou telle initiative ; d'où l'impérative nécessité pour l'acteur qui projette de procéder au préalable à une exploration ouverte d'opportunités. Des opportunités porteuses de créativité sont à identifier, elles sont ensuite à saisir et à utiliser pour mener à bien son dessein.

Théories de référence

Les théories de référence sont à l'instar du caractère multidimensionnel et plurivoque du projet ; toutefois, nous ne disposerons avec ces théories que de légitimations partielles des conduites à projet pensées comme conduites créatives et émancipatrices ; sans prétendre, et de loin, à l'exhaustivité, risquons-nous à identifier les perspectives théoriques qui nous semblent les plus significatives ; nous évoquerons alors successivement quatre principaux registres.

1. Les contributions d'inspiration phénoménologique insistent sur quatre attributs essentiels des conduites humaines, justement centraux dans les conduites à projet ; ce sont ces attributs qui vont servir à singulariser la démarche de projet. Une conduite à projet est fondée sur une intentionnalité qui jette une possibilité, anticipe une direction, dévoile un horizon (Heidegger) ; cette conduite exprime un manque, se trouve confrontée à l'absurde, est menacée d'insignifiance (Ricœur, 1955) et donc en recherche de sens (Sartre, 1943) ; cette conduite en recherche de sens est toujours une mise en relation privilégiée avec un objet-signe de l'environnement (Binswanger ; Merleau-Ponty, 1945) ; ladite conduite, enfin, se donne comme dépassement subjectif, transcendance de l'existence (Maldiney).

2. Les travaux psychanalytiques interrogent l'ambivalence du projet à partir principalement du concept de l'idéal du moi, entrevu alors comme forme de projection ; un hiatus s'installe au cœur du processus projectif de l'idéal du moi, tantôt tourné vers la sublimation de l'acte créateur, tantôt ramené vers le narcissisme défensif du moi idéal (Chasseguet-Smirgel, 1975 ; Green, 1973). Ce hiatus aide à mieux comprendre en quoi le travail d'idéalisation exprimé par le projet reste un travail ambigu, simultanément ou successivement chargé d'illusion narcissique et émancipateur dans ses capacités créatrices. Ce travail devra donc constamment affronter le risque de la désillusion face au réel qui, dans ses résistances et ses effets de surprise, va bousculer le fragile équilibre échafaudé par les idéaux.

3. L'école humaniste constitue un métissage théorique qui se rapproche de notre actuelle psychosociologie ; elle tente d'intégrer, dans un ensemble en continuelle recherche de cohérence, des éléments problématiques liés tant à la philosophie pragmatique qu'à la phénoménologie, à la psychanalyse, au behaviorisme expérimental, voire à certains courants sociologiques. Cette école fait du projet le dispositif central par lequel penser les

possibilités présentes d'anticipation d'un futur (Taylor), possibilités finalisées par un acte motivationnel favorisant la réalisation de soi (Ackoff et Emery, 1972 ; Atkinson, 1964). Aux deux idées de possibilités et de finalisation se trouve liée une troisième, celle d'extension temporelle (Lewin, 1948), permettant d'élaborer une psychologie proactive (Bonner). Une telle psychologie va privilégier au sein des conduites à projet les concepts d'action (Nuttin, 1980) et de stratégie (Tap). Cela permet de comprendre en quoi, au centre des conduites à projet, se trouvent la réalisation de soi, la construction identitaire, la dynamique motivationnelle.

4. Les différents courants de la sociologie critique ont recours au projet pour penser le devenir et l'ambivalence des sociétés conçues au regard des sociétés vécues (Moscovici), sociétés qui s'efforcent de se définir un projet pour faire advenir tant le sujet personnel que le sujet historique (Touraine, 1965). C'est ainsi que C. Castoriadis (1990), pour penser le projet révolutionnaire de réorganisation et de réorientation de la société, s'interroge sur l'évanescence et les prétentions des projets d'autonomie et de maîtrise, deux projets antinomiques engendrés par la modernité et qui, d'ailleurs, se contrarient. A. Gorz (1977), de son côté, insiste sur la part irréductible d'échec que comporte tout projet, tandis que J. Habermas (1981) souligne les égarements du projet de la modernité. Une telle idée d'échec associée à un projet avait déjà été soulignée en son temps par H. Marcuse (1965) pour caractériser l'unidimensionnalité de la société industrielle. Ainsi, de façon tâtonnante, la sociologie critique cherche à définir dans le recours au projet les conditions d'une nouvelle institutionnalisation des liens sociaux (Dubet). Ce recours peut aller jusqu'à concevoir de véritables cités par projets qui constitueraient le symptôme d'une nouvelle donne culturelle liée à l'avènement de l'ère communicationnelle du nouveau capitalisme (Boltansky et Chapello, 1999).

Les conduites à projet comme fondatrices des démarches de recherche-action : convergences psychosociologiques

Le relatif effacement des démarches de recherche-action, aussi bien celles du changement expérientiel que celles du changement planifié, la démultiplication en contraste des différents dispositifs de gestion de ou par projet devraient nous amener à nous interroger sur les parentés méthodologiques entre ces deux pratiques qui n'ont pas du tout, historiquement, les mêmes professionnalités de support. Contrairement aux modèles de recherche-action nés dans les laboratoires universitaires de sciences sociales (psychologie et sociologie) en lien avec les entreprises, la gestion de ou par projet, ce que les Anglo-Saxons dénomment le *project management*, nous est venue d'un autre versant de la société civile, celui des affaires politiques et militaires, mais à la même époque et dans le même espace géographique que la recherche-action : la Seconde Guerre mondiale en est le pivot, les États-Unis le lieu d'origine ; si les professionnels de la recherche-action restent en très grande majorité des praticiens issus directement ou indirectement des sciences humaines et sociales, il n'en va pas de même pour les chefs ou directeurs de projets, qui demeurent pour l'essentiel des ingénieurs formés aux sciences de la nature, voire des gestionnaires adeptes de maintes formalisations.

Cela étant dit et sans préjuger des écarts, on ne peut qu'être surpris par certaines parentés fortes entre ces deux pratiques, celle de la consultation psychosociologique à orientation recherche-action, celle du management de ou par projet. Nous résumerons ces parentés dans les points suivants :

- une mission temporaire cherchant à initier un changement délibéré au sein d'une organisation ;
- un changement pensé de façon latérale au sein de l'organisation, travaillant sur un tasse-

ment, voire un effacement, des niveaux hiérarchiques, le pouvoir par influence se substituant au pouvoir formel descendant ;

- une démarche méthodologique binaire travaillant alternativement mais dans un souci d'itérativité sur un recueil et une élaboration de données pertinentes, sur un engagement pragmatique au sein d'une action appropriée à réaliser ;

- un renforcement du lien social par la participation, la négociation et la circulation des informations entre les différents acteurs concernés ;

- une implication motivationnelle très forte des acteurs parties prenantes du dispositif et un souci de parvenir à des résultats tangibles.

De telles convergences illustrent la proximité forte des conduites à projet avec les pratiques psychosociologiques, même si le concept de projet n'est pas explicitement un constituant sémantique de premier ordre de la psychosociologie. On se rappelle que l'un des pionniers, et non des moindres, de la psychosociologie, K. Lewin (1936), préférait parler de but (*goal*) à la place de projet. Mais si nous évoquons les préoccupations de la psychosociologie à travers les concepts de relations de groupe, de processus de changement, de conflits, d'intervention, de consultation, d'organisation communautaire, de pratiques sociales, de pouvoir, de raison instrumentale, de monde vécu, d'autonomie individuelle et collective, nous voyons que nous touchons ici aux caractéristiques fondatrices des conduites de projet individuel et collectif, sans recourir toutefois au terme de projet.

Il reste à savoir, et c'est là que nous retrouvons le caractère girouaque du projet, au service de quelles finalités sont ordonnées les conduites à projet que nous venons d'inventorier : finalités instrumentales de maîtrise mises en cause par Castoriadis (1990), finalités existentielles prônées par Maldiney. Une certaine assimilation actuelle des pratiques psychosociologiques aux modèles de conduites de projet ne signifie-t-elle pas le triomphe, sans

doute provisoire, d'une forme d'instrumentalisme, souvent agrémentée, pour paraître plus digeste, d'un vernis existentiel ?

Définitions

Action : stratégie individuelle ou collective déployée au sein d'un environnement social, porteuse d'intentionnalité et de sens, c'est-à-dire orientée vers un but anticipé et sous-tendue par des motifs.

Intentionnalité : visée d'un objet intérieur ou extérieur au sujet et porteur de sens, relation privilégiée du sujet à cet objet.

Sens : perspective, signification et sensorialité susceptibles d'être associées à une conduite individuelle ou collective ou à un événement.

Bibliographie

- ACKOFF, R.-L. ; EMERY, F.-E. 1972. *On purposeful systems*, London, Tavistock Publications.
- ARGAN, G. 1993. *Projet et destin*, Les Éditions de la Passion.
- ATKINSON, J.-W. 1964. *An Introduction to motivation*, D. Van Nostrand Company.
- BAREL, Y. 1984. *La société du vide*, Paris, Le Seuil.
- BODEN, M. 1972. *Purposive explanation in psychology*, Cambridge, Harvard, University Press.
- BOLTANSKY, L. ; CHAPPELLO, E. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOUTINET, J.-P. 1990. *Anthropologie du projet*, Paris, PUF, 1999, 5^e éd.
- BOUTINET, J.-P. 1993. *Psychologie des conduites à projet*, Paris, PUF, 1999, 3^e éd.
- BUGENTAL JAMES, F.-T. 1967. *Challenge of humanistic psychology*, New York, Mc Graw Hill.
- CASTORIADIS, C. 1975. *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Le Seuil.
- CASTORIADIS, C. 1990, *Le monde morcelé*, Paris, Le Seuil.
- CHASSEGUET-SMIRGE, L. J. 1975. *L'idéal du moi*, Paris, Tchou.
- CHOMBART DE LAUWE, P.-H. 1988. *La culture et le pouvoir*, Paris, L'Harmattan.
- Collectif. 1987. *Ou va la pédagogie du projet ?*, Toulouse, EUS.
- FREUD, S. 1914. « Pour introduire le narcissisme », dans *La vie sexuelle*, Paris, Payot, 1989, trad.
- GORZ, A. 1977. *Fondements pour une morale*, Paris, Galilée.
- GOSSELIN, G. 1979. *Changer le progrès*, Paris, Le Seuil.
- GRANIER, J. 1980. *Penser la praxis*, Paris, PUF.
- GREEN, A. 1973. *Le discours vivant*, Paris, PUF.
- HABERMAS, J. 1981. « La modernité, un projet inachevé », *Critique*, 413, p. 950-969, trad.
- HEIDEGGER, M. 1927. *Les problèmes fondamentaux de la phénoménologie*, Paris, Gallimard, 1985, trad.
- JACQUES, F. 1982. *Différence et subjectivité*, Paris, Aubier.
- JOUVENEL, B. de. 1964. *L'art de la conjecture*, Éditions du Rocher.
- KARPIK, L. 1965. « Trois concepts sociologiques, le projet de référence, le statut social et le bilan individuel », *Archives européennes de sociologie*, 6, p. 91-222.
- LADRIÈRE, J. 1979. *Les enjeux de la rationalité*, Paris, Aubier.
- LANTZ, P. 1975. « Progrès et projet », *L'homme et la société*, 37-38, p. 171-190.
- LEMOIGNE, J.-L. 1977. *La théorie du système général*, Paris, PUF.
- LEWIN, K. 1935. *A dynamic theory of personality*, Mc Graw Hill.
- LEWIN, K. 1936. *Principles of topological psychology*, New York, Mc Graw Hill.
- LEWIN, K. 1948. *Resolving social conflict*, Harper and Row.
- LIPOVETSKY, G. 1983, *L'ère du vide*, Paris, Gallimard.
- MARCUSE, H. 1964. *L'homme unidimensionnel*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1968.
- MERLEAU-PONTY, M. 1945. *Phénoménologie de la perception*, Paris, Gallimard.
- NUTTIN, J. 1980. *Motivation et perspectives d'avenir*, Presses universitaires de Louvain.
- NUTTIN, J. 1980. *Théorie de la motivation humaine*, Paris, PUF.
- RICOEUR, P. 1955. *Histoire et vérité*, Paris, Le Seuil.
- SARTRE, J.-P. 1943. *L'être et le néant*, Paris, Gallimard.
- SARTRE, J.-P. 1947. *L'existentialisme est un humanisme*, Paris, Nagel.
- SARTRE, J.-P. 1960. *Questions de méthode*, Paris, Gallimard.
- SEVERINO, E. et al. 1975. *Temporalité et aliénation*, Paris, Aubier-Montaigne.
- SMITH JOHN, E. 1978. *Purpose and thought*, New Haven, Yale University Press.
- THEVENOT, L. 1995. « L'action en plus », *Sociologie du travail*, 3, p. 411-434.
- TOURNAINE, A. 1965. *Sociologie de l'action*, Paris, Le Seuil.
- TOURNAINE, A. 1973. *Production de la société*, Paris, Le Seuil.
- TRIANDAFILLIDIS, A. 1988. « Le projet, symptôme de la normalité ? », *Psychanalyse à l'université*, 13.