

DU BILAN AU PROJET¹

Claude LEMOINE

Université de Rouen

L'idée de projet, qui évoque la grande liberté des possibles, a trop bien réussi. Elle est devenue une norme contraignante, incontournable, qui disqualifie les « sans projets ». À partir de ce paradoxe, on examine plusieurs processus psychosociaux, libérateurs ou aliénants, associés au terme projet, en se référant au dispositif des bilans de compétences, lieu étonnamment propice à la construction de projets. On passe ainsi en revue quelques raisons qui rendent le projet si attractif. Puis on étudie ce qui risque de ruiner l'espérance suscitée. On cherche enfin les conditions nécessaires à la sauvegarde d'une démarche prise dans la tourmente d'un mode incantatoire.

POSITION DU PROBLÈME

Il faut le souligner, au départ le projet est un joli mot. Dès qu'on l'évoque, on l'associe à l'évasion, au futur espéré, au rêve, à la possibilité de construire par soi-même un avenir prochain. Projet de vacances, projet de vie, projet professionnel. Cela donne l'idée de dominer une réalité difficile, de prendre de la hauteur sur le quotidien, de survoler les contraintes matérielles. Quand de plus il est accolé à l'idée d'espace pour donner « Espace Projet », le terme suggère une zone de liberté ou d'autonomie qui se dégage devant soi. C'est l'opposé du fait de se sentir coincé, englué, prisonnier des déterminismes en tous genres qui nous oppressent.

Et pourtant, on en est arrivé à « la dictature du projet », titre proposé par l'association même qui se nomme « Espace Projet ». Que s'est-il passé? Comment peut-on oser critiquer l'idée de projet sans paraître iconoclaste ou rabat-joie? C'est bien là le problème: comment échapper à une notion qui a trop bien réussi et qui a envahi le champ social au point de devenir une panacée, d'être le remède à tous les maux, de s'imposer comme une norme sociale forte confinante à une dictature? On pourrait dire: hors du projet, point de salut!

Pour tenter de répondre à cette question, examinons quelques processus psychosociaux associés au terme projet, en se référant au dispositif des bilans de compétences qui, comme leur nom ne l'indique pas, sont des lieux propices à la construction de projets.

BILAN OU PROJET?

Qu'on le regrette ou non, le bilan appartient d'abord au champ lexical du commerce et désigne l'état comptable d'une entreprise qui est pesée, mise en balance par confrontation du passif et de l'actif. Le terme bilan a été emprunté à l'italien « bilancio », balance, substantif verbal de « bilanciare » qui signifie peser. Appliqué aux personnes, le bilan garde une forte connotation évaluative même si l'orientation actuelle du dispositif bilan de compétences insiste sur les processus d'analyse de la situation qui permet à l'intéressé de clarifier ses potentialités, d'en prendre conscience, pour mieux les utiliser et les valoriser.

Établir un bilan de compétences part le plus souvent d'une situation problème ou d'une question que l'intéressé souhaite résoudre. À cet effet, le bilan se présente comme un moyen, institutionnellement établi, pour traiter la difficulté selon un plan rationnel. On cherche à définir et à lister les limites et les atouts personnels afin de réduire les unes et de dynamiser les autres.

Ce faisant, le bilan de compétences, qui fait le point sur les acquis passés et la situation présente, s'oriente logiquement vers la construction potentielle d'un avenir. Il vise à produire du projet et se trouve même justifié par cette finalité. Paradoxalement on pourrait dire qu'on regarde derrière, le passé, pour mieux voir devant, l'avenir. Il en ressort que le bilan ne prend tout son sens que s'il est tendu vers l'élaboration d'un projet. Il devient donc nécessaire de considérer quels sont les éléments si prometteurs du projet qui entraînent une représentation aussi attractive.

LES RAISONS D'UN ENGOUEMENT

On peut répertorier trois sources d'intérêt qui assurent l'attractivité du projet. Elles se réfèrent simultanément au niveau organisationnel, psychosocial et individuel.

a) Il faut d'abord remarquer que l'emploi du terme projet est lié à la conception néo-rationaliste de l'organisation du travail. Dans ce cadre on passe généralement d'un système fondé sur les règles à un travail conçu en fonction des objectifs à atteindre. La centration sur le résultat, la qualité de finition, la performance correspondent bien à un style d'organisation, de type March et Simon, où la rationalité est orientée sur les buts. C'est en fonction de ceux-ci qu'un programme est établi. La recherche de l'obtention du but détermine et organise l'activité en amont.

Vue du côté du travail à accomplir, cette orientation se traduit par un projet d'équipe où il s'agit de mettre en œuvre un programme d'action rationnel, précis, à ce titre rassurant, mais généralement exigeant et cadré par des contrôles et des évaluations multiples. Le projet se trouve ainsi associé aux restructurations des services ciblées sur les tâches à accomplir. Par contrecoup, cette organisation du travail viole les procédures habituelles et fait peu de cas de la qualité des relations humaines.

b) Cette conception organisationnelle trouve son correspondant psychosocial dans les recherches sur l'effet de but. Depuis les travaux de Lewin et de son équipe (1959), on sait que la perception claire du but et le fait de s'en approcher augmente le niveau d'aspiration, la motivation, et finalement la mobilisation des individus. On citera seulement l'exemple mnémotechnique du cheval qui accélère sa course à l'approche de son écurie. On pense facilement que l'orientation vers un but, incluse dans l'idée de projet, joue le même effet.

Cette opinion est renforcée par les psychologues sociaux qui montrent que la représentation de la finalité détermine en partie l'intérêt et l'implication au travail (Goguelin et Mitrani, 1994).

Ceux qui comprennent le rôle de leur travail dans l'obtention des objectifs, qui situent leur action à l'intérieur d'un processus global, peuvent donner un sens à ce qu'ils font, structurer leur

perception et participer davantage à la réalisation des objectifs. Travailler dans le cadre d'un projet clair et défini améliore de ce fait la performance et le niveau de réussite commun.

c) Il reste que la représentation de la finalité joue prioritairement sur un plan individuel et mental. Elle apporte une ouverture, une perspective qui permet de créer un espace de liberté, d'étendre la sphère des possibles, et elle donne une ligne directrice qui rassure en réduisant l'incertitude. La perception d'une finalité, présente dans le projet personnel, offre ainsi un ballon d'oxygène permettant de transcender l'intransigeante réalité quotidienne, et fournit une orientation d'ensemble assurant une prise de distance sur les événements.

À ce titre, le projet donne une impression de contrôle de la situation. C'est peut-être bien la raison principale qui le rend si attractif. Avoir un projet, c'est avoir un objectif, un plan, une stratégie. C'est savoir où l'on va et ce que l'on veut. Indéniablement cela fournit une issue par rapport à une situation bloquée. Et il apparaît que cette issue dépend de soi, de son intention, de sa volonté. Cette perspective nouvelle change donc les données du problème. Celui qui a un projet change de statut; au lieu d'être l'objet de déterminations multiples, de les subir, il se met en position de les infléchir, de les dominer, de les maîtriser. Nul doute que ce changement de point de vue est un facteur de dynamisation; mais à condition d'y croire.

LE MIROIR AUX ALOUETTES

a) Le projet-représentation

En effet, il faut y croire. C'est là une première difficulté. Que se passe-t-il si l'on n'y croit pas, si l'on émet un doute, une critique ou seulement une esquisse de vérification de la solidité du projet? La question est d'importance dans la mesure où le projet n'est qu'une représentation, une façon de concevoir l'avenir. Dans ce cas il dépend de la place donnée à la notion de représentation. On sait que celle-ci peut être fortement ancrée, comme dans le cas de stéréotypes, d'images toutes faites ou de références anciennes. Mais cela ne peut convenir au projet qui est en général nouveau et encore peu stabilisé.

Dans ces conditions on ne peut s'attendre à ce que la représentation construite structure la réalité sociale et lui impose une forme. C'est bien là une des limites du constructivisme selon lequel les cognitions et les discours modèlent la situation en modifiant la façon de les percevoir. Encore faut-il que la représentation soit forte pour être crédible. À défaut elle ne devient qu'une sorte d'incantation, et le projet représenté ne reste qu'une chimère, une idée passagère ou un souhait.

Au mieux, lorsque la représentation ne sait transformer le poids des réalités, elle joue le rôle d'un appel à la stimulation. Le projet-représentation prend alors la forme d'une conviction qui ne s'entretient que par elle-même. Il s'apparente à la méthode Coué, bien connue pour se forger l'idée que l'avenir se passera comme on le souhaite, et ce avec une probabilité d'autant plus grande qu'on y croit davantage. Il arrive aux journalistes sportifs d'user de ce stratagème pour anticiper une victoire attendue, comme si la conviction et la répétition incantatoire pouvaient conjurer le sort. Même si le moral compte, il y a de la superstition à penser qu'il s'auto-génère et que c'est

une question de fatalité à détourner par la seule force de l'attente de réalisation. Malheureusement, il arrive qu'il ne suffise pas de supposer le problème résolu pour modifier les événements. Autrement dit, dans bien des cas, la représentation ne peut remplacer l'action, et il n'est pas suffisant de souhaiter quelque chose, même fortement, pour qu'elle arrive. Il ne faut pas confondre un projet avec sa réalisation.

b) La représentation de l'avenir

Un second problème vient de ce que le projet ne fonctionne pas seulement comme une représentation mais qu'il correspond à une représentation de l'avenir. Porgeter, au 12^e siècle, signifie jeter au loin, en avant. À côté du préfixe « por » qui introduit le but, intervient l'idée de projection dans le futur.

Si la capacité à se projeter dans l'avenir peut être un signe d'intelligence, un moyen de prendre du recul sur la réalité, une façon d'échapper aux difficultés du temps, elle risque aussi, par rejet du présent, d'induire une fuite en avant, qui plus est inadaptée pour affronter les problèmes à résoudre.

On trouve pourtant cette conception fort répandue pour traiter des questions du système social global. Par exemple, pour réduire le chômage, il faut produire plus, consommer plus, dépenser plus. Cela revient à se jeter en avant et à pousser à l'extrême le système pour résoudre les difficultés qu'il a lui-même engendrées.

Sur le plan individuel, on retrouve la même logique. Pour fuir et échapper aux problèmes du temps, il faut se lancer en avant, il faut un projet. Et, à défaut de projet de société, on se reportera sur un projet d'entreprise, un projet d'établissement, ou à l'échelle psychologique, sur un projet professionnel ou un projet de vie. Cela signifie que l'état actuel ne peut durer, qu'il est insupportable et que seule une projection dans un futur meilleur permettra de s'en sortir. On rentre ainsi dans le règne du projet évasion, dans le monde du virtuel.

À la limite, on pourrait dire peu importe le projet. Seul le discours compte. C'est que le projet joue par lui-même le rôle d'une opération de transformation du réel à partir du seul fait qu'il remplace les éléments de la situation par la perception d'une réalité potentielle, meilleure, à venir. Au sens propre du terme, il s'agit d'un processus d'aliénation par lequel l'individu se trouve dessaisi du rapport à lui-même en se voyant imposer une finalité qui lui est étrangère (Lemoine, 1990).

Il n'est pas impossible que l'intérêt suscité par cette projection vers un avenir meilleur soit lié à un mode de pensée par analogie qui, répandue à grande échelle dans le milieu social, n'a pas intégré le côté non réversible du raisonnement. En effet, dans les recherches en sciences sociales, il apparaît généralement que ceux qui réussissent ont un projet. On remarquera qu'il s'agit d'une simple relation de corrélation. Mais la tentation est forte, y compris pour des scientifiques, de transformer cette corrélation en causalité et de comprendre que le fait d'avoir un projet provoque la réussite. À partir de là, il ne reste plus qu'à en tirer une conséquence qui paraît logique: construisez donc un projet et vous réussirez.

Le même mode de logique a sans doute fonctionné avec la notion de formation. Il a été scientifiquement déclaré qu'un niveau social élevé et un moindre taux de chômage étaient liés à un niveau de formation supérieur. Il en est résulté l'idée qu'il suffisait d'envoyer plus longtemps les jeunes à l'école et d'augmenter le niveau de formation pour assurer une ascension sociale et réussir mieux dans la vie. Dans un cas comme dans l'autre, le risque de désillusion existe. Un projet n'annonce pas toujours le printemps.

c) Le projet-réorganisation

Jusqu'à-là toutefois, on peut encore penser que le tout-projet reste l'affaire de doux rêveurs, somme toute inoffensifs qui, au pire, se font quelques illusions en espérant trop de l'idée de projet. Mais c'est oublier que le projet a pris une dimension quasi institutionnelle. Il est devenu de ce fait normatif et contraignant: il faut avoir un projet.

À partir d'un constat de dysfonctionnements dans une organisation ou même dans la répartition des rôles individuels, le projet devient le remède qui vient sauver la situation. De ce fait, il condamne d'emblée ce qui existe, c'est-à-dire l'ensemble du fonctionnement en place, et s'impose comme la solution miracle. Dans ce cadre, refuser ou discuter le projet est assimilé à une attitude négative, passéiste, voire inadmissible d'opposition au changement, tandis que porter un projet s'apparente au progrès, à la bonne volonté et honore ceux qui le défendent.

Dans ce scénario, il n'est pas nécessaire de trop savoir ce que contient le projet. Il n'est pas conseillé non plus de se demander comment il va s'intégrer à ce qui fonctionne déjà. Ce serait mettre en cause sa supériorité a priori. Mais il faut impérativement le promouvoir, en parler positivement et évoquer ses objectifs pour être admis dans le groupe de pointe qui le soutient.

Sur le plan de l'analyse psychosociale des organisations, deux processus au moins en ressortent: d'un côté le projet se présente comme le fer de lance d'une restructuration. Comparable à la théorie économique des taux marginaux qui consiste à faire évoluer le système d'ensemble relativement non flexible en jouant sur des indices modifiables à la marge, le projet introduit lui aussi un changement marginal, destiné à prendre une place centrale, stratégique, dans l'organisation. De l'autre côté, pour réussir cette opération, il s'appuie sur une catégorisation des rôles sociaux, valorisant ceux qui adhèrent au nouveau standard et stigmatisant les autres, ce qui entraîne une bipolarisation.

Selon cette analyse, on notera que le projet ne se réduit pas à une somme de représentations plus ou moins illusives. Il exerce au contraire une emprise ou une contrainte, souvent forte, sur l'orientation des activités, sur les conduites sociales des acteurs et sur la façon même de les considérer. Si ce n'est pas une dictature, on n'en est pas loin: il faut s'insérer dans le projet.

Cependant, évitons de conclure hâtivement et n'arrêtons pas l'analyse en cours de route. Deux facteurs peuvent en effet répondre aux processus précédents et réduire l'importance de l'emprise du projet: sa confrontation aux réalités sociales et les contre-emprises qu'il peut susciter en retour.

Il est somme toute assez étonnant que des experts en management puissent encore croire qu'un projet imposé et surajouté soit susceptible d'aboutir. Ils devraient bien savoir que les réalités sociales ne changent pas de cette façon. Elles demandent plus qu'un discours basé sur un effet de mode, fût-il convainquant. Elles ne se transforment pas par une intervention marginale, plaquée, ne pouvant servir que de dérivatif ou de cache-misère. Elles supposent enfin des moyens conséquents mis en œuvre. À défaut le projet risque de décourager ses propres partisans.

Parmi les moyens conséquents, il n'y a pas que l'effort financier. Celui-ci est même parfois important et n'empêche pas un projet, y compris d'envergure, d'échouer. Il est en effet nécessaire de donner toute leur place aux moyens humains. Cela signifie qu'on ne peut réussir un projet si dès le départ il s'oppose à ceux qui sont concernés par lui et qui seront chargés de le mettre en place. Dans ce cas, exercer une pression forte, tenter de déconsidérer socialement ceux qui émettent la moindre critique, ne peut que susciter une contre-emprise forte, comme nous l'avons montré en matière de réaction à l'emprise analytique (Lemoine, 1994). On peut facilement transposer et étendre le modèle dans les situations où plusieurs sources d'emprise et de contre-emprise interviennent. Lorsque la pression devient intense, qu'elle s'appuie sur la mise en opposition entre ses représentants et ceux qui la subissent, le projet devient une source de conflits importants, un enjeu central de la restructuration organisationnelle et un lieu de blocages conséquents. Dans ce cadre très actuel du projet, chacun trouvera facilement un exemple à analyser à partir de ce modèle théorique d'ordre général.

CONCLUSIONS

Si l'on reprend le cheminement parcouru, il apparaît que le statut du projet présente plusieurs facettes, qui peuvent sembler contradictoires. Moment de construction d'objectifs et par là moyen de mise en confiance fondée sur l'effort entrepris pour contrôler l'orientation à prendre, le projet devient successivement une représentation illusoire puis une forme d'emprise, source de pression forte sur l'organisation des activités.

À y réfléchir, les deux derniers points ne sont pas si antagonistes, et on peut même, en les rapprochant, trouver une place à la fonction de représentation. Celle-ci, au même titre que la référence scientifique (Lemoine, 1993) propose un univers de pensée attractif, un cadre mental qui définit la façon de percevoir la question. Elle apporte ainsi avec elle la signification des opérations en cours. On trouve donc toute l'importance de ce mode de construction du sens qui va devenir la référence normative nouvelle. Comment en effet s'opposer à un projet donné comme attractif, positif, indispensable pour améliorer la situation? La représentation joue ainsi un rôle d'argumentation et de justification des orientations mises en place. Elle permet au projet de devenir contraignant tout en montrant qu'il est irrésistible. C'est en ce sens que la représentation prépare la mise en action et justifie les contraintes imposées.

Il reste alors à se demander où se trouve le bon usage du projet et comment il peut encore donner confiance sans être miné par des arrières-pensées. Quelques pistes, déjà suggérées dans le texte, peuvent être esquissées, afin d'ouvrir une perspective sur les conditions de réussite du projet.

La première est sans doute qu'un « bon » projet ne peut être imposé de l'extérieur. Son élaboration demande une concertation avec l'ensemble des intéressés. Cette formule, en passe de devenir un slogan, suppose une définition de cet ensemble. S'il est réduit au fil des difficultés rencontrées, il génère l'exclusion, sanction connue du non-conformisme.

Une seconde condition consiste à établir un contrat clair, des objectifs lisibles, des règles non modifiables à chaque instant. Seul un fonctionnement de ce type est susceptible de réduire la suspicion et de permettre de travailler dans le respect des engagements.

En troisième lieu, pour avoir des chances d'aboutir, un projet a intérêt à être bien défini dans ses étapes et dans ses moyens. La mise en place d'un programme détaillé peut en être la traduction concrète. Cette exigence de réalisme ne peut que conforter l'idée qu'il s'agit d'un projet sérieux, crédible, dans lequel on peut s'impliquer.

Pour conclure, il reste à avancer l'hypothèse que ces considérations sont applicables aussi bien pour la construction d'un projet collectif que pour l'élaboration d'un projet individuel, même si certains processus sont sans doute spécifiques à chaque niveau.

Claude Lemoine est professeur au Département de Psychologie de l'Université de Rouen.
Courriel : Claude.Lemoine@epeire.univ-rouen.fr

NOTES

¹ Ce texte est paru dans *Carrièreologie*, volume 6, no. 3-4, 1997.

The idea of "project", which evokes great freedom of possibility, has been too successful. It has become a restrictive, compulsory standard that disqualifies "non-projects". Beginning with this paradox, we examine a number of psychosocial processes, some liberating, others alienating, which are associated with the term "project". This examination is related to skills assessment, a tool that is remarkably conducive to project development. We review some of the reasons that projects are so attractive and then study what could dash the hopes that have been raised. Finally, we explore the conditions required to save action taken in the turmoil of formulaic fashion.

RÉFÉRENCES

- GOGUÉLIN, P. et MITRANI, G. (1994). *Le management participatif*. Marseille: Éditions Hommes et Perspectives, 196 p.
- LEMOINE, C. (1990). Aliénation. In: *L'univers des loisirs*. Paris: Letouzey et Ané, 37-38.
- LEMOINE, C. (1993). L'évaluation en formation, apport scientifique et renouvellement des normes. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*; 43, n°1, 55-59.
- LEMOINE, C. (1994). *Connaissance d'autrui, enjeu psychosocial*. Publications de l'Université de Rouen, 232 p.
- LEWIN, K. (1959). *Psychologie dynamique*. Paris: PUF.