



Communication et organisation

13 | 1998

Management par projet et logiques
communicationnelles

Management par projet et logique communicationnelle, quelles convergences ? Quels défis ?

Jean-Pierre Boutinet



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2041>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2041

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1998

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Jean-Pierre Boutinet, « Management par projet et logique communicationnelle, quelles convergences ? Quels défis ? », *Communication et organisation* [En ligne], 13 | 1998, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 20 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2041> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2041

Ce document a été généré automatiquement le 20 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Management par projet et logique communicationnelle, quelles convergences ? Quels défis ?

Jean-Pierre Boutinet

- 1 Parler de management par projet c'est évoquer un mode d'organisation très actuel mais qui s'est déjà constitué une tradition de plusieurs décennies. En effet il faut remonter à F. ROOSEVELT au début des années 1940 lors du conflit de la Seconde guerre mondiale pour voir émerger cette nouvelle forme de gestion de l'innovation à travers le fameux *Manhattan Project*¹. Ce dernier va être chargé d'opérationnaliser la première bombe atomique et donc, dramatiquement ou cyniquement, instaurer l'ère thermonucléaire dont les premiers effets se concrétiseront dès 1945 sur Hiroshima et Nagasaki. Venant ainsi de faire ses preuves d'efficacité, cette forme de management par la suite sera constamment utilisée par la N.A.S.A. pour ses différentes missions d'exploration spatiale dont la plus illustre restera l'*Apollo Project*, le projet de conquête de la lune en 1969 : une telle mission témoigne d'une rencontre quelque peu mythique entre la figure du projet et l'atteinte de l'impossible, la lune jusqu'ici jugée hors de notre portée : le projet dans un tel contexte semble avoisiner l'utopie !

La gestion par projet dans ses caractéristiques

- 2 Au-delà des missions militaires et scientifiques, la gestion par projet² va peu à peu se civiliser. Elle fera son entrée remarquée dans les différents secteurs professionnels de notre société industrielle pour penser les changements socio-techniques auxquels aspirent individus et institutions à l'ère moderne mais d'une modernité finissante³. Considérée comme un procédé souple et efficace pour penser ces changements, la gestion par projet prend acte d'une impossibilité de modifier les organisations modernes par le haut, de façon autoritaire et volontariste, ce que M. CROZIER formalisera dans le titre de l'un de ses ouvrages : *On ne change pas la société par décret*⁴. Mais à vouloir changer les organisations par le bas à travers des démarches de concertation, l'autogestion de son

côté rencontre ses propres limites. La gestion par projet initie donc une nouvelle forme de changement organisationnel, le changement latéral⁵ à partir d'un groupe-projet, le *team-project* à qui une mission est confiée par la direction de l'organisation concernée. Ce groupe-projet est composé de membres choisis soit en interne dans l'organisation, soit en externe. Le groupe-projet est placé sous la responsabilité d'un chef de projet. Il est chargé au travers de la mission qui lui est confiée de penser telle ou telle forme d'innovation et de définir ses modalités d'implantation à travers la pratique de la négociation avec les instances impliquées de l'organisation. Cette dimension concertative de la gestion par projet explique que son modèle préféré soit la structure matricielle au sein de laquelle les lignes opérationnelles du projet à implanter croisent continuellement les lignes fonctionnelles de l'organisation existante.

- 3 Enfin un dernier trait caractérise cette forme de gestion centrée sur le projet ; il s'exprime dans une nouvelle modalité temporelle qui avoue sa secrète parenté avec les temporalités émergentes de notre culture post-moderne, celle de l'éphémère ; la mission confiée au groupe-projet est inscrite dans des délais bien définis ; cette mission est donnée pour un certain temps au-delà duquel le produit projeté et confectionné est livré ; le groupe-projet se désagrège alors, ses membres sont réaffectés à d'autres missions. Ce caractère éphémère des différents groupes-projets rappelle d'une certaine façon la temporalité des compagnons médiévaux, contractant un engagement déterminé pour la réalisation d'un chantier donné et passant de chantier en chantier. Il inaugure par ailleurs l'une des premières formes du travail temporaire propre à nos sociétés post-industrielles. Le sociologue A. TOFFLER lui a donné comme nom *adhocracy*⁶ pour bien indiquer que le groupe porteur d'un projet se structure passagèrement sur une mission *ad hoc*. Or depuis trois décennies nous avons assisté à une montée en puissance de cette adhocratie transformant bon nombre de cadres permanents de l'ancienne société industrielle en groupes temporaires chargés de la réalisation de telle ou telle mission ponctuelle.

Gestion par projet et logique communicationnelle

- 4 Ce modèle de la gestion par projet dans son émergence semble tout-à-fait caractéristique au niveau des organisations d'une époque culturelle que A. GIDDENS⁷ désignait comme relevant d'une modernité tardive, c'est-à-dire d'un au-delà de la modernité, par son culte du provisoire, son souci de développer des relations plus horizontales et donc la remise en cause de la raison hiérarchique. Aussi en est-il arrivé à se diffuser largement à l'extérieur des organisations pour concerner aujourd'hui tous les acteurs, individuels ou collectifs dans les principaux actes de leur vie quotidienne. Cette extension du recours au projet pour gérer nos décisions et nos orientations nous fait en quelque sorte entrer dans une culture à projet qui tend de façon de plus en plus nette à supplanter l'ancienne culture à objet⁸. Cette référence au projet devenue actuellement incontournable pour penser l'action à conduire, nous pouvons notamment la saisir dans trois grands domaines bien caractéristiques :
- 5 – les âges de la vie et notamment le passage d'un âge à l'autre sont pensés désormais en termes de projets ; nous pouvons nous en rendre compte à travers les différentes formes de projets d'orientation, d'insertion, de projet professionnel, de carrière, de mobilité, de formation, de projet de retraite... ; face à une désinstitutionnalisation du cours de la vie,

le projet est invoqué pour constituer l'outil volontariste destiné à faciliter chez l'individu son avancée en âge.

- 6 – dans la construction des objets ou leur rénovation, le projet est chargé d'explicitier la pensée du concepteur, d'affiner ses intentions pour définir un fil conducteur chargé de guider la mise en réalisation du dit objet ; le projet d'architecture en est un bon exemple où la maquette projetée est destinée à servir de référent à la construction de l'édifice envisagé ; mais d'un autre côté le projet de recherche constitue le cadre heuristique incontournable à la réalisation de la recherche, ce qui faisait déjà écrire à G. Bachelard *Pas d'objet de recherche sans projet de recherche*⁹.
- 7 – certaines actions collectives dans les orientations à impulser sont anticipées par un projet ; ce dernier vise à les diriger car elles sont menacées et fragiles ; considérées comme interminables, susceptibles d'être tributaires de dévoiements, de retours en arrière, ces actions sont continuellement à reprendre à travers un projet approprié qu'il s'agisse du projet éducatif ou pédagogique, du projet thérapeutique, du projet d'aménagement ou encore du projet proprement politique.
- 8 Ces trois domaines trop rapidement passés en revue¹⁰ nous montrent à l'évidence que l'on ne peut séparer les projets collectifs des projets strictement individuels ; les uns et les autres se renvoient les défis auxquels ils sont confrontés. C'est donc délibérément que dans ce qui suit nous oscillerons continuellement en prenant appui indifféremment sur les projets individuels et sur les projets collectifs. Toujours est-il qu'une telle insistance mise par nos environnements culturels à vouloir susciter des conduites d'anticipation chez les sujets, individus ou organisations, transformés pour la circonstance en acteurs, comporte différentes significations. Le volontarisme et le pragmatisme propres à notre culture occidentale ne sont certainement pas étrangers à une telle évolution, de même que le culte de la pensée instrumentale nous faisant décliner la moindre de nos intentions à travers la trilogie finalités, objectifs, moyens. À côté de ces différentes raisons nous voudrions ici insister sur un autre point qui nous semble tout aussi caractéristique mais sans doute plus inédit dans l'évolution de nos cultures : les conduites à projet jouent une fonction de mise en relation essentielle au sein d'une société individualisante qui assiste paradoxalement à l'émergence depuis une vingtaine d'années d'un paradigme de substitution par rapport à l'ancien paradigme productiviste, celui de la communication.
- 9 Il faut dire que les acteurs dans leur diversité sont d'autant plus enclins à recourir au projet qu'ils se trouvent privés de leurs cadres sociaux traditionnels de référence, lesquels cadres étaient jusqu'ici régulateurs de leur orientation : les repères professionnels, idéologiques, familiaux, pédagogiques sans pour autant totalement disparaître s'effacent, laissant bien souvent ces acteurs seuls face à eux-mêmes et à leurs décisions.
- 10 Les conduites à projet se trouvent donc valorisées pour combler un vide social et institutionnel, en un mot un vide existentiel ; ce dernier va se traduire par une fuite en avant sur le versant technologique, considéré souvent à juste titre comme le symptôme d'un mal-être existentiel ; la fuite en avant s'exprimera au travers d'un prurit de créativité et d'innovation. C'est dans ce contexte que se substituant aux anciens agents de socialisation que sont famille, travail, école, religion..., les conduites à projet vont sécréter leur propre mode de socialisation en ouvrant le projet sur un espace communicationnel.

L'explicitation de la pensée par le projet, comme vecteur communicationnel

- 11 Le fait d'élaborer un projet met en jeu deux fonctions essentielles ; même si ces deux fonctions sont liées entre elles, nous insisterons beaucoup moins sur la première qui ne concerne qu'indirectement notre propos.
- 12 Cette première fonction a trait à l'explicitation de la pensée que permet le passage au sein de tout projet du *pro* de l'intention au jet de la concrétisation¹¹. À travers ce passage la pensée intentionnelle cherche à mieux se saisir elle-même en se matérialisant ; mais par le fait justement de se matérialiser, cette pensée se laisse en même temps interroger par la forme de matérialisation qu'elle prend et qui montre toujours un écart entre l'intention originelle et son mode de concrétisation. De ce point de vue l'élaboration d'un projet est toujours une démarche itérative dans le passage incessant du *pro* au jet, du jet au *pro*. Cette démarche avait déjà été bien identifiée en son temps par l'historien de l'art que fut Vasari et qui voulant rendre compte des prouesses de créativité que représentait dans son pays le *Quattrocento*, crut identifier dans l'*arti del disegno*, cet art créatif par le dessein qui cherche en même temps à se concrétiser en dessin ; *l'arti del disegno* représente la maîtrise technique de cette nouvelle forme de créativité que l'on assimilera plus tard au projet. Une telle démarche par le *disegno*, consiste en un va-et-vient continu entre dessein intentionnel et dessin matérialisé¹². C'est dans un sens analogue à Vasari que le critique d'art H. Focillon termine son petit opuscule *Eloge de la main* par ces deux propositions insolites pour un intellectuel mais vitales pour un créateur qui apprend à les relier étroitement entre elles : *L'esprit fait la main ; la main fait l'esprit*¹³.
- 13 Sur cette explicitation de la pensée, ses différentes ramifications, la façon par laquelle elle a été diversement théorisée, sur les méthodologies que l'on a pu construire à son propos, nous resterons ici peu prolixes. Car ce n'est pas sur ce versant fonctionnel du projet que nous souhaitons nous attarder mais plutôt sur l'autre versant, le versant communicationnel et social. Ce second versant est aussi illustratif du passage du *pro* au jet. En effet lorsque de l'intention esquissée, je passe à l'une ou l'autre forme de concrétisation à travers un projet explicité, je prends subitement autrui à témoin de mes intentions, cet autrui incapable de lire mes déterminations lorsqu'elles ne font que flotter à la surface de ma conscience, va pouvoir réagir dès qu'il saisira ces intentions bien matérialisées à travers l'une ou l'autre forme de dessin. Aussi par son indifférence, son approbation, son silence, ses conseils, ses critiques, cet autrui ne restera pas insensible à mes intentions manifestées. En un mot son mode de réaction va permettre de valider mon projet ; ainsi donc par ce dernier je communique mes intentions à autrui ; ces intentions sortent plus ou moins maladroitement de leur gangue imaginative et idéalisante ; autrui va conférer à ces productions marquées du sceau de l'imaginaire une valeur symbolique grâce à telle ou telle forme d'habillage social. La façon par laquelle cet autrui va venir valider mon projet constituera bien souvent le premier choc que le réel social va infliger à mes intentions, la première épreuve qu'il va lui s'agir d'endurer.
- 14 Communiquer ses intentions appartenait jusqu'à ces dernières années à la sphère du privé, un privé lié ancestrale-ment à la direction de conscience ou à la confession, un privé lié plus récemment à l'expérience psychanalytique ou psychothérapeutique. Désormais et on ne sait pas pour combien de temps, à travers l'obligation de se mettre en projet, ce dernier par les intentions personnelles qu'il révèle ressort à la sphère publique.

Nous sommes passés en quelque sorte de la logique relationnelle telle qu'elle pouvait se manifester dans la guidance spirituelle ou l'expérience thérapeutique à la logique communicationnelle ; cette dernière devient apte à justifier à travers les variantes de projet la maîtrise des codes nécessaires témoignant de l'aptitude à ne pas se laisser marginaliser dans l'une ou l'autre forme d'exclusion définie par la situation du hors-projet. Car mettre en œuvre un projet implique préalablement de l'énoncer.

Validation informelle et validation formelle, deux formes de communication au sein des projets

- 15 Se projeter pour un individu, un groupe, une organisation c'est donc d'abord accomplir un acte de communication, celui qui consiste à faire part à autrui de ses intentions, du moins de ses intentions explicites c'est-à-dire jugées recevables ; d'autres intentions plus intimes seront occultées, censurées si l'acteur n'est pas sûr des réactions d'autrui à son égard, s'il craint ses jugements ou redoute qu'il profite de la situation : c'est le cas de certains projets technologiques confrontés aux risques d'espionnage industriel qui ne peuvent donner lieu de façon incontrôlée à explicitation.
- 16 Ainsi donc tout projet, s'il entend se poser effectivement comme projet, ne peut faire l'économie d'une quelconque forme d'explicitation engageant une validation sociale, même restreinte ; il est nécessaire à ce sujet de distinguer deux sortes de validations, une validation informelle et une validation formelle. La validation informelle vise ces communications spontanées dans lesquelles l'acteur qui projette s'ouvre à telle ou telle instance de son environnement qui lui renvoie en retour des messages non formalisés de conseil, d'encouragement ou de dissuasion pour le dit projet évoqué.
- 17 La validation formelle quant à elle est le fait des institutions patentées chargées de recueillir voire d'extorquer des projets ; ceux - ci sont à la recherche d'une forme de reconnaissance sociale que les institutions vont apporter dans leur soin à évaluer, à juger, à classer ; de cette validation découlera l'octroi ou le refus d'aides et autorisations institutionnelles indispensables pour engager une possible réalisation du projet. Si dans la validation informelle nous étions dans un contrôle social indirect, dans la validation formelle, nous sommes en revanche dans un contrôle social direct. Une telle validation constitue une nouvelle pratique sociale qui s'est développée sous nos yeux ces dernières décennies pour donner un label d'authentification aux projets élaborés et désireux de jouir d'une reconnaissance sociale et souvent économique (financière) afin de pouvoir être réalisés. Alors que la validation informelle s'apparente à un jeu communicationnel désordonné, même s'il n'est jamais totalement naïf, la validation formelle implique le recours à un code communicationnel beaucoup plus élaboré pour que le projet puisse prétendre à l'une ou l'autre forme de reconnaissance institutionnelle qui va garantir une possible mise en réalisation. Le code communicationnel concerne le mode d'explicitation, les contenus projetés, les solutions esquissées, les délais, les acteurs visés, les coûts, les moyens, l'évocation des contraintes, en un mot tous éléments jugés sensibles par l'institution validante, c'est-à-dire tous éléments aptes à faire entrer les acteurs munis de leur projet dans les critères propres à la tribu que cherche à constituer cette institution. De ce point de vue dans la perspective moderniste, il y a des formes de régression qui ne trompent pas vers la société archaïque : il s'agit de savoir si par son projet présenté on est digne de faire partie de la tribu à laquelle on aspire avec ses codes bien définis. C'est donc

à partir de ce désir d'affirmation tribale que sera jugée la spécificité de la démarche méthodologique présentée ; et le jugement produit sera alors formulé en termes de soi-disant bon projet, opposé au soi-disant *mauvais projet* comme le projet dit réaliste sera opposé au projet dit *utopique*.

- 18 Au point où nous en sommes, reconnaissons que toute explicitation de projet s'intègre qu'il le veuille ou non dans un schéma communicationnel à propos duquel l'auteur qui projette transfère une information concernant ses propres intentions en direction d'un récepteur constitué bien souvent par l'instance sociale de validation qui à son tour va se transformer en émetteur renvoyant à l'auteur du projet un ensemble d'appréciations sur les intentions qu'il a osé transmettre, voire qu'il a eu l'outrecuidance de communiquer.

L'espace projet saturé de communications plurivoques

- 19 Si la validation des projets élaborés constitue un nœud communicationnel essentiel de toute démarche de projet et sans doute le nœud le plus visible, elle ne saurait à elle toute seule englober tout l'espace communicationnel propre au projet. Au sein de l'activité de création par le projet, les situations communicationnelles sont multiples ; nous en évoquerons au-delà de la validation sociale étudiée plus haut, quatre autres.
- 20 – Bon nombre de projets se font en réponse à une commande sociale explicite ou implicite ; cette commande sociale met en face-à-face de négociation une pluralité d'acteurs aux statuts fort contrastés, pour le moins un commanditaire et un chef de projet lui-même souvent accompagné des acteurs centraux constituant l'équipe-projet ; les documents échangés, les codes utilisés seront des facilitateurs ou des inhibiteurs de la négociation pour déterminer la faisabilité d'un projet ; la communication à instaurer est celle qui va relier le programme avec ses exigences et ses contraintes élaborées par le commanditaire, au projet conçu par son auteur, voulant dégager face aux contraintes du programme un espace de possibles.
- 21 – Tout projet dans l'analyse initiale de la situation, dans l'élaboration de scénarios, dans le passage à la réalisation se déploie dans un espace collectif impliquant une diversité d'acteurs ; ceux-ci vont concourir à l'avènement du projet et à sa réalisation ou au contraire gêner la mise en place des stratégies déployées par l'auteur ; ce dernier va d'abord s'entourer d'acteurs centraux ; auteur et acteurs centraux devront communiquer entre eux mais aussi avec une diversité d'autres acteurs aux statuts contrastés : des acteurs ressources, des acteurs indifférents, des acteurs confrontants, voire des acteurs conflictuels, qui ont chacun dans sa catégorie, celle de l'engagement, de l'inertie ou de la contestation, l'art d'envoyer des messages codés, des signes à décrypter.
- 22 – Un projet est une démarche fédératrice des énergies humaines et techniques qu'il entend canaliser en même temps qu'il s'institue comme espace régulateur des conflits ; ce double aspect fédératif et régulateur est rendu possible grâce à l'institution d'une règle de référence ou mieux d'une charte constitutive ; cette charte jouera le rôle de vecteur communicationnel en interne et en externe assurant au projet sa légitimité, éclairant les choix, servant d'analyseur pour les temps difficiles. La règle qui se veut autant espace de référence qu'espace de préférence doit être succincte, définissant l'essentiel du projet ; elle se veut suffisamment explicite tout en comportant le flou propre à toute intention qui cherche à s'inscrire dans une action ; de ce point de vue la règle en tant que projet

s'apparente à cet art du paradoxe décrit par J-P. Sartre lorsqu'il évoquait le projet en termes de *brume qui se dégage à l'horizon de nos intentions*.

- 23 – L'évaluation terminale du projet au terme de sa réalisation constitue un autre nœud communicationnel, communication interne obligeant les acteurs engagés dans le projet à se doter d'une lecture commune de ce qui a été réalisé, des coûts consentis pour le faire, communication externe avec l'environnement pour situer le projet dans ses différents acquis au regard des institutions environnantes.

Culture du projet et culture de la communication

- 24 Mise en projet et développement des communications sont donc à considérer dans leurs relations inextricables et leur étroite parenté méthodologique : le projet est une forme de communication à travers la façon de faire connaître ses intentions ; la communication dans ses aspects intentionnels incontournables présuppose de son côté pour être finalisée une sorte de projet préalable.
- 25 Mais en deçà de la parenté méthodologique, logique communicationnelle et gestion par projet ont une parenté historique puisque l'une et l'autre ont émergé simultanément au même moment. Ces deux figures dans leur diffusion massive conjointe au détour des années 1970 semblent marquer la fin d'un certain type de société industrielle. Elles annoncent avec l'avènement d'une nouvelle ère que faute de mieux nous pourrions appeler post-moderne un nouveau profil d'une civilisation devenue dématérialisée, marquée par la montée des immatériels¹⁴. Cette civilisation est associée à une certaine forme de culture ambivalente qui entend mettre à distance la modernité en se faisant critique par rapport à elle : critique de l'universalisme des solutions modernes (le style international en architecture, la production de masse dans le domaine industriel, les idéologies salvatrices sur le plan philosophique...), critique du positivisme progressiste (émergence actuelle d'épistémologies non-cartésiennes centrées sur l'incertitude et le chaos à rencontre du déterminisme causal d'antan), critique de la rationalité bureaucratique malgré certes ses avancées spectaculaires (l'ère du brouillage des réseaux tend à supplanter l'organigramme en arborescence des organisations).
- 26 Cette nouvelle culture se soucie de privilégier une dimension plus horizontale des rapports interhumains là où régnait auparavant une dominante verticale ; elle substitue à la figure impersonnelle de la structure celle singulière de l'acteur ; enfin et sans que la liste des indicateurs en soit pour autant close, elle déplace les temporalités dominantes du futur à anticiper, désormais en crise vers un présent turbulent et évanescent à maîtriser et à aménager¹⁵.
- 27 Exister pour un individu, pour une organisation dans ce nouveau contexte c'est tenter d'investir l'un ou l'autre réseau communicationnel à sa portée ou mieux se situer à un nœud de convergence de réseaux ; le nouvel enjeu n'est plus tant celui de la société industrielle oscillant autour du couple oppositionnel aliénation/appropriation mais celui de cette société post-industrielle qui se met en place sous nos yeux autour d'un nouveau couple oppositionnel exclusion/insertion.
- 28 L'exclusion est cette incapacité d'accéder aux différentes formes de communication existantes ; l'insertion à tort ou à raison, à temps ou à contretemps est ce processus qui utilise l'outil du projet pour investir les réseaux de communication disponibles.

- 29 Cette étroite parenté entre projet et communication, rendue évidente par les évolutions culturelles actuelles nous amène à reconnaître plusieurs défis partagés aussi bien par les pratiques communicationnelles que par les pratiques de projet ; parce que ces défis sont aujourd'hui très mal assumés, ils se trouvent porteurs d'une double pathologie, celle des communications, celle des conduites à projet. Nous passerons succinctement en revue trois défis qui sont des lieux de contradictions mal aménagés au sein de nos projets et communications, la contradiction entre brouillage et transparence, la contradiction entre communicativité et communicabilité, la contradiction entre exclusion logique et paradoxe.

Le cercle vicieux brouillage/transparence

- 30 Plus que de communication il nous faudrait parler de rationalité communicationnelle fondée sur une idéologie de la transparence, cette idéologie de la glass box. C'est en ce sens que P. Breton a pu évoquer¹⁶ l'utopie de la communication, utopie de la transparence et de la réconciliation que l'on retrouve dans les premières formulations de l'agir communicationnel de J. Habermas. L'idéologie de la transparence communicationnelle ou projective est basée sur l'univocité des intentions partagées par l'émetteur et le récepteur, sur l'univocité d'interprétation des codes qu'ils utilisent. Or un tel présupposé se heurte à un brouillage généralisé des messages qui se situe pour le moins à trois niveaux :
- 31 – émetteur et récepteur (commanditaire du projet et acteur qui projette) ne parlent pas le même langage et ne développent pas les mêmes attentes,
- 32 – la multiplicité des communications et projets qui se chevauchent ou se concurrencent génère souvent des incohérences et décalages,
- 33 – le même acteur émet souvent à des moments différents des messages eux-mêmes différents qui se neutralisent les uns les autres, voire se détruisent.
- 34 Aussi communication et projet semblent pris dans un perpétuel mouvement d'oscillation qui tantôt les fait rechercher une exigence parfois obsédante de clarté, tantôt épouser l'une ou l'autre forme de brouillage obscurantiste que favorise d'ailleurs la mise en réseau et le développement de l'horizontalité dans notre culture post-moderne.

Entre communicabilité et communicativité, le naufrage de la relation

- 35 Dans la multiplicité des réseaux de communication qui nous sont offerts, plus nous cherchons aujourd'hui à communiquer, moins nous avons l'impression de communiquer ; un sentiment diffus parcourt notre culture post-moderne, celui d'un déficit généralisé de communication à une époque où l'on n'a jamais autant communiqué. Sans doute pourrait-on interpréter ce déficit à travers une saturation des canaux de communication, un surcodage des messages, un enfermement dans une sorte de tautisme où l'on ne communique jamais que la même chose¹⁷. On se laisse enfermer dans un effet miroir selon lequel l'émetteur devient surtout sensible à l'image gratifiante que le médium est susceptible de lui renvoyer¹⁸.

- 36 En nous inspirant du philosophe F. Jacques, nous voudrions élucider le déficit communicationnel actuel associé à une pléthore de communications à travers l'opposition entre communicabilité et communicativité ; lorsque la communication était artisanale, non tributaire de média sophistiqués, elle permettait une activité d'échange, elle favorisait la relation en jouant sur la communicabilité ; en devenant technologique, c'est-à-dire en interposant entre émetteur et récepteur des médias, la communication a changé de nature ; délaissant progressivement le registre de la communicabilité, elle a travaillé les paramètres techniques de l'échange et à travers eux s'est souciee d'une mise en scène du réel ; plutôt que de cultiver la relation elle a développé le plaisir ambigu d'avoir à fabriquer des messages ; elle a privilégié la communicativité. De ce point de vue cette communicativité en supplantant la communicabilité a engendré une forme de communication qui anéantit tout désir d'entrer en relation ; l'impératif communicationnel, l'obligation du projet, son contrôle social ont de leur côté contribué à transformer un espace communicable en espace communicatif.

De l'exclusion logique au paradoxe

- 37 Non seulement notre civilisation communicationnelle produit de l'exclusion existentielle mais elle génère aussi de multiples formes d'exclusion logique. Dans l'infinie variété des messages émis, la communication engendre des effets contradictoires qui logiquement s'excluent les uns les autres de par cette multilocation culturelle dont parlait M. de Certeau. Il arrive même que le même acteur se trouve pris en contradiction avec lui-même à travers la diversité des messages qu'il produit lui-même ; ceci est d'autant plus vraisemblable que cet acteur occupant une position socio-politique déterminée se trouve dans l'obligation culturelle de démultiplier les messages qu'il envoie pour affirmer sa présence voire sa prééminence, c'est-à-dire son pouvoir. Nous voguons donc dans un univers de plus en plus contradictoire qui atteint nos propres projets pris au jeu de l'injonction paradoxale ou du déni ; comment donc aménager cet espace contradictoire qui avoisine la folie dans les dissociations qu'il engendre et l'inconsistance qu'il suscite de nos dires et de nos choix ? Comment tenter de transformer un tel espace en espace paradoxal ? Un tel aménagement, une telle transformation impliquent d'apprendre à gérer un environnement perçu d'abord comme complexe ; face à cette complexité, pour peu qu'elle ne soit pas dénaturée, le paradoxe permet de prendre en compte des réalités qui dans leurs oppositions donnent l'impression de s'exclure mais gagnent à être articulées de façon oppositionnelle donc complémentaire ?
- 38 Nous sommes en présence à travers communication et projet de deux processus humains qui employés à doses homéopathiques apparaissent comme des processus émancipateurs au regard des conditions existentielles des individus et des groupes ; en favorisant le lien social, en développant la capacité à devenir acteur à travers ses décisions, ces deux processus sont effectivement porteurs de nouvelles formes de socialité. Leur usage intensif, voire intempestif lié à une forte demande culturelle qui s'est transformée sous nos yeux en effet de mode a vite amené des distorsions porteuses de déficits, voire de dérives pathologiques. Ce sont de telles distorsions à identifier et à conjurer, qui constituent aujourd'hui les défis auxquels nous nous trouvons confrontés. Répondre à ces défis c'est retrouver sous projet et communication le rôle émancipateur qu'ils n'auraient jamais dû perdre.

NOTES

1. Sur le *Manhattan Project*, cf l'étude de S.GUEFF, *Manhattan Project, the untold story of making of the atomic bomb*. Borton Little Brown 1967.
2. Nous utiliserons indifféremment les formulations « gestion par projet » et « management par projet » que nous considérerons ici comme équivalentes; en revanche nous éviterons la formulation « gestion de projet » qui privilégie le contenu d'un projet alors que « la gestion par projet » se focalise sur la méthode.
3. Cf. sur ce sujet le travail classique de H. KERZNER, *Project Management, A System Approach to planning, scheduling and controlling*. Van Nostrand Reinhold Company 1979.
4. Paris Grasset 1979.
5. Sur le changement latéral, cf. O. d'HERBREMONT et B. CESAR, *la stratégie du projet latéral, comment réussir le changement, quand les forces politiques et sociales doutent ou s'y opposent*, Paris Dunod 1996.
6. Cf. en traduction française *Le choc au futur*, Paris Denoël 1971.
7. Cf. son travail *Les conséquences de la modernité*, Paris L'Harmattan 1994 trad.
8. Sur cette opposition culture à projet a dominante communicationnelle et culture à objet a dominante productiviste, cf. notre travail *Psychologie des conduites à projet*, Paris P.U.F. 1996.
9. In *Le nouvel esprit scientifique*, Paris Librairie F. Alcan 1934.
10. Pour plus de détails voir notre contribution *Anthropologie du projet*, Paris P.U.F. 1996 4ème éd.
11. C'est à propos de cette exploitation qu'A. BRETON a pu écrire que le réel s'appauvrisait à n'être pas énoncé.
12. Sur *I arti del disegno*, cf. entre autres de G. DIDI-HUBERMAN. *Devant l'image*. Les Editions de Minuit 1990
13. Cf. de H. FOCILLON. *Vie des formes*, Paris PUF. 1943.
14. Ch. GOLFIN-GER distingue à ce sujet trois sortes d'immatériels, les artefacts immatériels (produits de l'activité d'une entreprise), les actifs intangibles (immatériels facteurs de production) et la logique de la dématérialisation (nouvelle logique de développement). Cf. son étude *L'utile et le futile, l'économie de l'immatériel*, Paris O. Jacob 1994.
15. Sur les caractéristiques de cette nouvelle culture post-moderne, cf. entre autres notre travail *L'immatérialité de la vie adulte*, Paris P.U.F. 1998.
16. Cf. son travail *L'utopie de la communication*, Paris La Découverte 1995.
17. Sur le surcodage et le tautisme, cf. les travaux de L. SFEZ, notamment, son ouvrage *Critique de la communication*, Paris le Seuil 1988.
18. C'est en ce sens que L. QUERE a pu utiliser l'expression suggestive de miroirs équivoques à propos des logiques communicationnelles. Cf. son ouvrage *Des miroirs, équivoques, aux origines de la communication moderne*, Paris Aubier 1992.

RÉSUMÉS

La nouvelle du culture du projet irrigue, dans le même flot, projets collectifs et projets individuels. Il faut s'interroger sur cette obstination visible à susciter, chez les individus et les organisations, des conduites d'anticipation. L'auteur souligne, parmi les significations possibles, la fonction de mise en relation des conduites à projet destinées à combler un vide existentiel. La logique communicationnelle est cette caractéristique du projet qui ouvre à l'espace public l'expression des intentions personnelles, qui feront alors l'objet d'une validation formelle. Le lecteur est invité enfin à réfléchir sur ce qui sonne comme un redoutable constat : en devenant technologique, la communication, plutôt que de cultiver la relation, « a développé le plaisir ambigu d'avoir à fabriquer des messages ».

The new « project-oriented » culture involves both group and individual projects. We should challenge this determination to encourage both individuals and organizations to develop behaviours focusing on expectations. Among the possible implications of this phenomenon, the author emphasizes the function of project-oriented behaviours aimed at filling and existential void. One characteristic of projects is a specific communication approach. This opens up person personal intentions to the public view, wich are then subject to formal validation. The reader is invited to reflect on a rather daunting observation: the technological emphasis in communication means that, rather than cultivating relationships, it serves to « develop the equivocal pleasure of having to produce messages ».

AUTEUR

JEAN-PIERRE BOUTINET

Jean-Pierre Boutinet est professeur à l'Université catholique de l'Ouest à Angers, à l'Institut de Psychologie et Sociologie appliquées (IPSA), directeur de l'Institut de Recherche Fondamentale et Appliquée. Auteur de *Anthropologie du Projet* aux Presses Universitaires de France, il vient de publier, chez le même éditeur, *L'immaturité de la vie adulte*.