

## AVANT-PROPOS :

*Jean-Pierre Boutinet dit du Projet qu'il est « indistinctement porteur d'un refus, expression d'une grande espérance et occultation d'une angoisse » Autrement dit, il est à la fois le glaive, la colombe et la croix... Et cette omniprésence envahissante a de quoi agacer. Mahina Schlubach, psychologue et conseil de carrière, prend ici le soin de décortiquer notre addiction à ce concept polymorphe...*

*Franck Damée – coach certifié*

# La dictature du Projet.

*Par Mahina SCHLUBACH – janvier 2009 ©*

## Le projet à toutes les sauces :

Nos sociétés modernes sont devenues des « sociétés à projets » Cette omniprésence du mode projet dans tous les aspects de l'activité humaine renvoie à une vision idéalisée de ce mode d'action.

Le terme de « projet » est apparu à la Renaissance et se rapportait au plan de quelque chose et non à l'exécution proprement dite de ce plan. Actuellement, la définition recouvre aussi bien le dessein, l'idée de ce qu'on pense réaliser et la conception des moyens que l'on croit utile pour exécuter ce qu'on médite. Il renvoie à un futur désiré et a une connotation essentiellement positive = on veut changer quelque chose et on croit que c'est possible.

Il semble qu'une certaine « idéologie du projet » a remplacé l'idéologie du Progrès. Cette dernière s'est avérée porteuse de désillusions avec l'expérience des risques technologiques. Néanmoins, elle s'enracine dans la même conception occidentale du temps, un temps linéaire. Dans cette conception du temps, le futur est porteur d'espairs, le présent est instrumentalisé, il ne vaut qu'au service du futur.

La notion de projet, le « mode projet » a envahi toutes les sphères de l'activité humaine. Il s'immisce dans les sphères individuelles (du projet éducatif au projet de retraite en passant par les projets professionnels, les projets familiaux, les projets existentiels...) Il régule les sphères institutionnelles et collectives : projet d'établissement, projet de loi mais aussi organisation matricielle dans l'industrie croisant métiers et projets...

Aujourd'hui la recherche de sens s'effectue au travers de la figure du projet. Anticiper, dominer le futur est une préoccupation majeure alors même que les

prévisions paraissent de plus en plus aléatoires. Collectifs et individus naviguent « à vue » de plus en plus souvent et parallèlement le projet est mis à toutes les sauces.

## Peut-on exister sans projet ?

L'omniprésence de la notion de projet participe du culte de l'individu propre à la société occidentale du XX<sup>e</sup> et XXI<sup>e</sup> siècle. Les individus sont rendus seuls responsables de leurs réussites et de leurs échecs. Chacun a su – ou pas – monter les bons projets ou s'inscrire avec pertinence et efficacité dans les projets collectifs. L'essor de la notion de projet est concomitant avec la naissance du mythe du « self made man », l'individu parti de rien et arrivé à des sommets de réussite sociale ainsi que les figures du « battant ». L'individu est sommé de savoir ce qu'il veut atteindre dans chaque secteur de sa vie et de se doter des moyens appropriés à cet effet, y compris les moyens de réajuster soit sa stratégie, soit son objectif au contact de la réalité.



L'idée d'un pouvoir individuel sur son futur peut-être stimulante comme culpabilisante. Elle s'oppose à l'idée de destin et fait place à la liberté. Elle met aussi dans une position de démiurge qui ne correspond pas à l'expérience quotidienne, aux limites personnelles comme celles du réel. L'individu a pour obligation de s'auto-engendrer, se créer, se réaliser par ses projets.

Le projet a remplacé l'aventure humaine collective, l'inscription dans une continuité. Or l'individu manque de repères pour canaliser ses attentes, concevoir des projets. Une crise des valeurs traverse nos sociétés. L'orientation vers les lendemains qui chantent et / ou le paradis reste, contenus politiques ou théologiques ont été évidés. Les individus sont aujourd'hui souvent désorientés. Même revenu d'une conception simpliste de la réussite comme « quantitative » c'est-à-dire résumée à l'ascension matérielle et sociale, l'individu ne dispose pas facilement d'alternatives.

L'idéologie du projet définit une nouvelle normalité. Le présent est dévalorisé au profit de l'avenir or nous ne savons pas vraiment « de quoi demain sera fait ». Il s'agit quasiment d'une injonction paradoxale qui court dans la vie professionnelle, la vie personnelle, la société. L'individu est mis sous pression. Dans le même temps, la revendication la plus prégnante aujourd'hui, s'articule autour du besoin de reconnaissance. Alors peut-on exister sans projet ?

## Utilité du projet :

Par delà son caractère « socialement correct » la connotation positive de la notion de projet, l'idée d'un pouvoir personnel sur le cours des événements reste un levier d'action extrêmement puissant. Il y a une dimension de propulsion dans le terme de projet. Former une idée de ce que l'on veut peut être une prémisse pour y parvenir. Elle permet d'orienter et organiser les énergies et idéalement de les fédérer dans le cadre de projets impliquant un collectif.

Trouver et mettre en œuvre les moyens d'un plan désirable peut offrir beaucoup de satisfaction = vacances ou fête réussies, client servi dans les délais, succès à l'examen préparé... Si pour certains l'aboutissement d'un projet les laisse face à un sentiment de vide parce que la réalisation n'équivaut pas au rêve, pour d'autres c'est l'apprentissage positif de ses capacités. Il permet alors d'aller plus loin, d'oser davantage et effectivement éprouver un sentiment de réalisation de soi.

Néanmoins, la plupart des individus ont besoin d'une confirmation de leur compétence par un tiers et par le groupe. Il est impressionnant de constater combien de salariés travaillant en mode projet, donc susceptible de leur permettre de s'engager et de se réaliser individuellement et ensemble, souffrent d'un sentiment de manque de reconnaissance, ou encore d'un sentiment de flou. Les premiers se trouvent embarqués dans des projets qui ne font pas sens pour eux et ne leur laissent qu'un faible degré d'autonomie et de mérite personnel. Les seconds au contraire sont conviés à s'autogérer dans la bonne direction mais n'obtiennent pas plus de feedback sur leurs contributions. Dans la sphère professionnelle comme dans la sphère privée chacun est invité à s'auto-congratuler et le faire adroitement savoir = c'est parfois au dessus des forces de l'être humain qui se trouve être en premier lieu un être social.



## **Pour une approche équilibrée :**

Il y a une autre dérive liée à la suprématie du mode projet, c'est celle qui vide le projet de ses qualités de projet. En principe un projet suppose d'être décrit et planifié, et avec l'exécution il s'agit de gérer les écarts et enfin d'évaluer les résultats obtenus. Du moins, l'avènement des normes de qualité fait insister autant sur le processus (le comment / pendant) que sur le résultat (l'objectif atteint ou non) dans une volonté de maîtrise. Cela fait perdre la plasticité du projet, la marge de créativité permettant de réagir aux imprévus, de s'adapter ou d'innover. Le projet de nos jours devient normatif et contraignant alors qu'il devrait simplement permettre d'orienter l'action.

On parle aujourd'hui de gestion de projet, de gestion des ressources humaines comme de gestion de budget. Il faut autant de temps pour documenter l'étape de réalisation du projet que pour le faire aboutir, il faut justifier l'écart entre le plan et le résultat : que reste-t-il de l'idée de projet ? En pédagogie on dit que le programme tue le projet. En gestion industrielle on confond plan et projet. Dans la sphère personnelle, un « vague projet » n'est pas socialement correct, et reste insécurisant. Cette difficulté avec la notion de projet se reflète aussi dans l'évolution des pratiques de bilans de compétences.

L'objectif légal du bilan de compétences est la définition d'un projet professionnel. Longtemps les CIBC ont valorisé la maxime de Sénèque « Il n'y a pas de bon vent pour qui ne connaît pas son port ». Aujourd'hui, une autre maxime vient à prendre le relais, qui dit « Le chemin se fait en marchant ».

L'essence du projet se situe vraisemblablement entre ces deux pôles, entre objet-but idéalisé et parcours au plus près de la réalité quotidienne. La tension créatrice entre ces deux pôles peut déplaire aux rêveurs en les ramenant au réel comme déplaire aux plus réalistes en ramenant un horizon désirable mais pas toujours certain. Néanmoins, c'est ce qui fait l'intérêt de la notion de projet. Elle impulse une dynamique qui donne sens aux actions concrètes du quotidien. Elle reste suffisamment ouverte pour être à la fois accessible et révisable. Elle permet de tirer les leçons de sa réalisation. C'est pourquoi un projet n'est pas un plan détaillé. Un projet peut entraîner plusieurs plans, plusieurs programmes mais doit se respecter en tant que tel, une idée d'action, un premier pas pour offrir toutes ses possibilités.

Mahina SCHLUBACH est Psychologue Conseil de carrière et Responsable prestations salariés et entreprises au CIBC 31

*merci de n'utiliser ce texte qu'avec l'autorisation de l'auteur – mahina.schlubach@cibc31.fr*