

## Le Management stratégique de Projets: Métaphores et Paraboles

Notre objectif, dans cet article, est d'enrichir les concepts traditionnels de la littérature de projet de nouvelles perspectives, de métaphores et de paraboles. Nous envisagerons la trajectoire de l'écosystème projet comme la construction psychosociale, dynamisée par un Récit, d'une Culture constituée d'objets naturels – la roche, l'eau, les plantes, les animaux, - d'objets naturels transformés en artefacts – les barrages, les ponts, les machines – et d'objets psychiques – souvenirs, sentiments, émotions – le tout intégré dans un système d'objets mentaux – valeurs, archétypes, concepts scientifiques et esthétiques – d'intelligence globale rationnelle et émotionnelle. Cette construction en phase virtuelle d'identification/conception débute comme un jeu (play) non compétitif guidé par un Récit flou et séducteur, joué pour la joie de jouer avec un projet transitionnel dans un espace intermédiaire entre l'intérieur psychosomatique du joueur et l'extérieur du Réel. Elle se poursuit, grâce au projet transitionnel, dans un univers progressivement socialisé et structuré dans les phases de passage du virtuel au concret, au cours d'un jeu de plus en plus compétitif (game) guidé par un Récit modulé, reconstruit, soumis aux Tests de la Réalité qu'imposent l'Inertie, les Frictions et la Complexité.

La référence fréquente à **jeu** et à **jouer** n'étonnera ni les scientifiques, ni les ingénieurs, ni les artistes. Est-ce que l'exclusion de tant de jeunes du système éducatif et du marché du travail, ne serait pas une privation de **jeu** et donc de développement de capacités de créativité, de l'élaboration du Soi, de la vie même?

Nous observerons successivement le « projet » à partir de trois points de vue : le projet comme **machine**, comme **objet transitionnel** et comme **récit**.

Nous utiliserons trois exemples de référence comme fils conducteurs. Nous les avons choisis pour la richesse du contenu des sources qui les décrivent et leur caractère de généralité. Aucune de ces sources n'a été produite dans le cadre conceptuel classique de « Cas de Projets », elles ont donc une innocence et une saveur particulières. Nous recommandons vivement leur lecture. Leurs sujets sont respectivement : le Canal de Panama <sup>1</sup>, le Pont de Brooklyn <sup>2</sup> et l'avion furtif F-117 (stealth plane) <sup>3</sup>. Nous nous référerons aussi au projet du Sojourner qui a réussi récemment une mission exceptionnelle sur Mars.

Ces exemples, d'accès aisé à tout lecteur, illustrerons les concepts et les diverses propositions que nous avons abordés ailleurs et que nous étudierons plus en profondeur ici : écosystèmes projets, leadership complémentariste, dynamique des groupes temporaires, prééminence des « stakeholders », sensibilité aux conditions initiales et aux paramètres, contrôle de l'irréversibilité.

Le déroulement historique de ces exemples – 1869 à 1997 – montre à la fois la permanence de certaines caractéristiques primaires – des invariants – et l'évolution des dimensions économiques, sociales et politiques dont la complexité croissante impose selon nous une approche systémique au management de projets et de programmes.

L'évolution parallèle et accélérée des technologies de l'information élargit considérablement le nombre, la nature et le pouvoir des « auditoires » situés dans les contextes et dans l'environnement.

Dans cet article, nous proposons trois perspectives nouvelles à partir desquelles l'on peut observer l'écosystème projet.

Nous partageons le souci de Morris et Hough <sup>4</sup> : alors que les progrès de techniques de gestion de projets – en particulier dans leurs incarnations en systèmes informatiques – sont importants, il nous semble que la « compréhension » de la nature complexe des projets est relativement faible, par rapport à la capacité d'« explication » - celle-ci n'étant qu'une description, un dépliage logique de la réalité. La compréhension implique la totalité psychique de l'individu qui s'y engage. Il est parfaitement possible d'expliquer en détails la théorie des réseaux et son application au PERT par exemple, sans rien comprendre de la réalité du contact existentiel avec l'espace, le temps et les hommes en situation de terrain.

### Quelques définitions

- ♦ Nous nous référons dans cet article au « **projet d'investissement** » et à la « **Firme** ». L'un et l'autre sont pris dans un sens générique et s'extrapolent aisément aux projets sociaux, politiques et scientifiques.
- ♦ Un **projet d'investissement** (industriel, minier, commercial) est une concaténation d'actions circonscrites dans l'espace et dans le temps orientées et organisées en vue de mettre à la disposition de la Firme l'outil nécessaire (l'ouvrage, l'usine, les infrastructures) aux activités opérationnelles (production et distribution) de celle-ci (**Opération**).
- ♦ **Ecosystème Projet/Contexte**: Ensemble constitué du sous-système projet (stakeholders internes favorables ou hostiles) et du sous-système contexte (stakeholders externes favorables ou hostiles, en interaction immédiate avec le sous-système projet). Cet ensemble de deux sous-systèmes est plongé dans l'environnement lieu de variables exogènes (e.g. chocs). Le Contexte est délimité dans l'Environnement sur la base de critères de pertinence (actionnables) pour les Décideurs et les Analystes.
- ♦ Nous proposons que l'unité d'analyse traditionnelle - **le projet** - cède la place à une nouvelle unité d'analyse et de management: **l'écosystème projet/contexte**.

Ce qui est en relation dialectique avec l'Environnement d'une Firme, ce qui modifie le couple Firme/Environnement au cours du processus d'investissement ce n'est pas le projet atomistique, mais la dynamique turbulente et complexe des interactions des écosystèmes Projet/Contexte(P) et Firme/Contexte(F).

C'est l'écosystème total qui est en interaction stratégique, au deuxième niveau, avec l'Environnement. La fonction stratégique (le célèbre couplage d'Ansoff) reliant la Firme et l'Environnement, est définie et modulée non plus uniquement par la Firme mais aussi par son Contexte dans un jeu complexe de négociations, de conflits et de coopérations.

### □ Le Projet comme machine

“  
On ne s'appuie que  
sur ce qui résiste.  
”  
  
Saint-Exupéry

. Martin Bauer <sup>5</sup> a élaboré une approche systémique, paradoxale et neuve au problème de la résistance aux nouvelles technologies dont voici un bref cliché.

- ◆ La résistance est tout d'abord un phénomène fonctionnel dans les processus sociaux et le dysfonctionnement est possible, mais secondaire.
- ◆ La résistance est une contribution qui impose de considérer s'il faut poursuivre un processus – par analogie avec une « douleur aiguë » et, si oui, comment. Elle signale que quelque chose tourne mal et est incontrôlable. Elle retarde, ralentit, concentre et limite la pénétration d'un système social par une nouvelle idée ou un nouveau produit.
- ◆ Mais aussi, et cela est moins classique, « un réseau d'idées, de personnes et de machines se développe en cooptant et en accommodant les résistances ».
- ◆ « Ce que la douleur est à l'action individuelle, la résistance est à l'activité sociale ».
- ◆ La résistance sert fondamentalement à la préservation des structures.

Le colloque de Bauer était centré sur la résistance aux **technologies** nucléaire, informatique et biologique. Une des conférences<sup>6</sup> interprète à nouveau le phénomène du « Luddisme » qui, considéré traditionnellement comme « hostile au progrès », a donné à la résistance à l'introduction de technologies nouvelles un caractère uniquement négatif

### La résistance et l'écosystème projet

Dans nos modulations de cette révision du concept de résistance, prenons comme point de départ l'idée que le sous-système projet est une machine destinée à modifier le couple firme/environnement.

Pourquoi le projet comme **machine** et non comme **technologie** ? Parce que les Luddistes ne démantelaient pas des technologies, ils fracassaient des machines. Parce que, dans l'inconscient et les mythes populaires – voir les « Temps Modernes » de Chaplin – ce n'est pas la technologie qui écrase mais la machine en laquelle elle est incarnée ; ce n'est pas la technologie de l'adoration, mais le Juggernaut qui broie les fidèles.

L'interface primaire de cette machine se situe au contact du sous-système contexte qu'elle agresse et favorise à la fois. Nous allons montrer que le management de l'écosystème projet peut (doit) capitaliser un ensemble de « résistances » dans une dynamique complexe de conflit/coopération pour accommoder et co-programmer la machinerie du processus d'investissement<sup>7</sup>.

Enfin, en nous centrant sur le Projet comme machine, nous pouvons analyser plus finement le concept de résistance au coeur des deux sous-systèmes – projet et contexte – car on ne peut agir que sur des objets et des processus bien identifiés.

Il nous faut d'abord approfondir la notion de résistance, sa nature, ses fonctions, ses origines et sa dynamique. Notre problème est plus compliqué que ceux traités au colloque cité plus haut – problème général de résistance aux trois technologies précitées - car il est indispensable de définir précisément des sous-systèmes et des interfaces et de prendre en compte l'évolution qualitative et quantitative des composants (stakeholders) de l'écosystème projet au cours de sa trajectoire.

Au delà de la machine en soi, c'est la perception que l'on en a qui provoque la résistance, voire l'angoisse dépressive ou paranoïde. Si l'on admet, avec Jaques<sup>8</sup>, que l'organisation constitue un mécanisme de défense contre l'angoisse nous avons là une piste intéressante pour la conception, la conduite et la structuration de l'écosystème projet.

### Encore des Propositions de Définitions dans le cadre de cet article

- ♦ La **Résistance** est une opposition active, stricte, totalement négative dont l'objectif est le rejet définitif de l'écosystème projet – pas seulement de la machine-projet. Ses sources se trouvent généralement dans l'Environnement et aux niveaux les plus élevés de la Firme –Conseil d'Administration, Comité financier,...

« Le 30 juin 1977, l'administration du Président Carter annule le programme du bombardier B-1A. »<sup>9</sup>

Dans notre optique, c'est un acte chirurgical irréversible à court et moyen termes. Du point de vue du « complexe militaro-industriel » Carter sera remplacé par Reagan le magicien du Strategic Defense Initiative (SDI) dans une sorte de délire de Star Wars et du docteur Strangelove.<sup>10</sup>

« Le gouvernement Juppé ferme Super Phénix. »

Le fait que l'on puisse espérer à terme des effets positifs de cette résistance est illustrée par le sort probable du projet ITER de fusion nucléaire.

« Si les Etats participants annulaient ITER, cela briserait le coeur de quelques scientifiques... mais ce ne devrait pas être la fin de la recherche dans le domaine de la fusion et pourrait même faire du bien en permettant, éventuellement, aux scientifiques de redémarrer sur des bases nouvelles... »<sup>11</sup>.

- ♦ La **Friction** est en interaction semi-passive avec la dynamique de la machine-projet. Elle se rencontre aux diverses interfaces de cette dernière avec des stakeholders internes et externes. Elle génère de la chaleur, mais aussi de la lumière qui incite à l'examen de ses causes et de ses objectifs. Elle est une « douleur aiguë » qui met en question la conception, la construction et la mise en oeuvre de la machine. Elle varie avec la structuration de l'écosystème projet, dans ses effets négatifs et positifs.

« Kingsley, l'entrepreneur principal, déclare que, parmi les édiles de New York, s'est formée une forte opposition au pont (de Brooklyn) au sein d'un noyau qui désire se faire acheter. » Cet exemple illustre à la fois les effets négatifs dont un groupe de stakeholders menace l'entreprise et le potentiel de la corruption pour l'annulation de cette opposition.<sup>12</sup>

« Tout au long de la construction du pont, se produiront des frictions avec diverses interfaces : grève, opposition des compagnies maritimes, taux de rotation élevé du personnel à la suite des accidents dus au « mal du caisson. ». Cependant un effet bénéfique, de cette « douleur aiguë » - sans mauvais jeu de mots – sera la réalisation de nombreuses études médicales et la découverte de solutions.

- ♦ L'**Inertie** est une propriété de la machine, elle est une mesure de la force nécessaire à la faire évoluer, par analogie avec la masse d'un corps. L'**Inertie** de la machine-projet varie avec le taux de changement. Cependant, elle est moins liée à la « masse » de la machine – coût de l'investissement, taille du projet, ...- qu'à sa complexité et à la dynamique de sa complexification – de sa conception à sa mise en oeuvre, en passant par sa construction. L'inertie ne s'oppose pas au mouvement mais aux variations du mouvement ; s'il est difficile de lancer un projet, celui-ci une fois lancé prend souvent une vie propre à laquelle il n'est plus aisé de s'opposer – pour le meilleur et pour le pire.

« Chéops a mis vingt années pour construire sa pyramide, mais s'il avait eu affaire à de nombreux actionnaires, entrepreneurs et journalistes, il n'aurait pu le finir dans ce délai.

Les avantages de l'ingénierie moderne sont souvent déséquilibrés par les désavantages de la civilisation moderne » W.A. Roebling.

« Lorsque nous avons commencé les essais de notre avion furtif, le personnel combiné de Lockheed et de l'Air Force totalisait 240 personnes. Il y a actuellement, représentant l'Air Force, plus de deux mille auditeurs, d'ingénieurs et mêles-tout officiels rampant tout autour du bâtiment d'assemblage perturbé du B-2 à Palmdale »<sup>13</sup>.

Considérons le problème des liens entre l'inertie de la machine-projet, sa complexité et le processus de création de complexité qu'elle engendre dans l'écosystème projet.

Les expéditions de Drake, de Colomb et de Cook, de même que le voyage de Darwin sur le Beagle étaient d'une faible inertie et d'une basse complexité : de petits navires, des équipages peu nombreux.. Pour la réduire encore Drake, Colomb et Cook n'hésiteront pas à détruire l'un ou l'autre de leurs vaisseaux. Pour le lancement de leurs projets Drake, Cook et Darwin ont rencontré peu de frictions.

Les projets de Cortez et de Pizzaro étaient eux aussi de faible inertie et de basse complexité. Ils ont confronté et détruit des systèmes anciens de très haute complexité et de forte inertie – fatalisme paralysant.

Ayant, sauf Darwin, un objectif très simple : s'enrichir, ils ont tous, en revanche, créé des opportunités gigantesques de complexification du monde et de la vision que nous pouvons en avoir.

Par contraste, considérons les expéditions lancées par l'Empereur mégalomane Yung Lo de 1405 à 1433. Elles mobilisèrent pour leurs équipages plus de trente sept mille personnes et des flottes de plus de trois cents navires. Le plus grand avait neuf mâts et était long de 150 mètres – la moitié du paquebot France. Elles parcoururent les côtes de l'Asie et atteignirent Zanzibar. Leur objectif était lui aussi très simple : distribuer des richesses, des cadeaux aux populations visitées, démontrant ainsi la splendeur et la puissance de la nouvelle dynastie Ming. Le Royaume du Milieu n'avait besoin de personne et n'avait rien à apprendre de quiconque. La grande complexité de cette grandiosité n'a eu que des effets dérisoires et est largement méconnue.<sup>14</sup>

### **Construction de la Machine**

L'oeuvre ( l'ouvrage) qui résulte de la finition du projet appartient au domaine de la **création** – un objet - mais la conception, la formulation, l'analyse et la mise en oeuvre du projet appartiennent à celui de la **créativité**, de la découverte – une concaténation d'actes dans des univers virtuels graduellement concrétisés. Une ou plusieurs personnes ou groupes de personnes, découvrent ou redécouvrent, parfois au cours d'une longue période, un domaine d'application, un lieu, un objectif. – Ainsi le canal de Suez de 2.000 ans avant Jésus Christ à Saïd et de Lesseps, en passant par Darius, les Ptolémés et l'inévitable Buonaparte - ensuite un ou des promoteurs – coopérants ou concurrents – imaginent l'une ou l'autre forme de projet pour actualiser cette application. Par exemple pour passer de Brooklyn à Manhattan – le domaine d'application – les projets suivants ont été imaginés : déjà en 1800 Thomas Pope propose un pont « universel », ensuite un nombre élevé de ponts de tous genres sont proposés et des lignes de ferries seront construites avant que le pont de Roebling n'ait été finalement accepté en 1869.<sup>15</sup> Avec ces réserves, nous utiliserons le terme de créativité de façon familière.

La machine-projet se présente sous deux avatars : une machine virtuelle, imaginaire (phase de conception) et une machine réelle, concrète (phase d'exécution). La transition

de l'une à l'autre au cours de la phase d'exécution du projet est un passage de la Vision à la Réalité.

Ces deux avatars auront et généreront des types fort différents d'inertie, de friction et de résistance. Cependant, la machine-virtuelle ne se dissout pas totalement dans la machine-concrète ; elle lui survit, elle peut devenir une cause de regret, une perception d'échec, un modèle idéal trahi, mais aussi l'objet d'un réquisitoire à la disposition des stakeholders hostiles – trompés – envers les concepteurs.

C'est ainsi que le canal virtuel à niveau de Panama – cher à de Lesseps – survivra dans la mémoire du canal concret à écluses construit par les américains. Cette rupture de symétrie – canal à niveau « Gloire et Mission de la France » versus canal à écluse « pragmatisme et doctrine de Monroe » des américains – entraînera, bien au-delà du pathétique et honteux scandale de corruption, une rupture de symétrie plus dramatique : le basculement de la vision du futur de la France, des Amériques vers l'Afrique, l'Asie et surtout, paradoxalement vers la Russie Tsariste dans une sorte d'union incestueuse entre la République et l'Absolutisme. La catastrophe financière de Panama aura son écho dans le désastre de l'Emprunt Russe, les petits porteurs faisant, une fois de plus, office de « chair à coupons ».

La construction de la machine virtuelle n'engendre que peu de perception d'inertie, car même si la conception conduit à l'imagination d'un projet complexe, le promoteur – ou plutôt le leader – n'en retiendra dans son Récit que les éléments peu susceptibles de générer des réticences et des frictions. Si le leader de projet n'est pas un simplificateur, comme le souhaite le promoteur, mais un complexificateur, il se souviendra qu'un projet commence par une simulation et se poursuit par une série de dissimulations<sup>16</sup> (pseudo-compréhensives » et « pseudo-imitatives »).

Les stakeholders internes et externes – dans l'embryon de l'écosystème projet – n'ont pour nourrir leur enthousiasme ou leur hostilité qu'une Vision articulée sur un Récit, médiatisé par diverses techniques de communication – par exemple : image virtuelle des poteaux et lignes électriques du projet EDF dans les Pyrénées – chacune d'elles perturbant de son « bruit » propre le signal originel déjà maquillé. Les incertitudes résultantes sont des semences de troubles qui pourront se développer par les processus Kleiniens classiques de « clivage »<sup>17</sup> et d'identification projective par lesquels le projet devient le réceptacle du Mal, de l'agressivité, des instincts destructeurs : Shell Oil dans la Mer du Nord devient par la médiation de Greenpeace, mal informé et mal informant, le Méchant polluant de la Mer du Monde. Les cartes géographiques anciennes portaient aux endroits inexplorés « Here be Monsters !! », cela n'a pas changé. Les stakeholders peuvent dès lors passer par des phases d'angoisse dépressive ou paranoïde qui se traduiront par des frictions, voire par de la Résistance absolue.

La machine-projet est conçue et construite par l'assemblage d'hommes, de machines et de matériaux, sur la base d'un Récit transformé progressivement en des algorithmes précis des diverses techniques d'ingénierie et des outils de planning, d'ordonnancement et de contrôle. Au fur et à mesure de son assemblage, sa complexité croît et l'inertie qui en résulte signale, lorsqu'elle dépasse des seuils critiques, des besoins d'adaptation, de jeu, de feed-back positifs ou négatifs vers la conception d'origine. C'est une dialectique d'effets pervers et d'effets bénéfiques qui programme le processus d'assemblage.

Au fur et à mesure de la métamorphose de la machine virtuelle en machine réelle, la perception des stakeholders est soumise à des tests de réalité de plus en plus précis ; si ceux-ci réduisent, en principe, l'angoisse – qui est une peur diffuse, sans objet

assignable par la conscience – ce n'est pas pour autant que l'inertie cesse de se développer. Les frictions, de plus en plus sensibles aux interfaces avec les divers groupes de stakeholders, prendront de l'ampleur dans les sens positifs et négatifs. L'on perçoit dès lors l'importance du rôle de Leader en tant que maître du Récit, voire de diverses versions du Récit, aux interfaces avec les stakeholders internes et externes progressivement identifiées et structurées positivement en un écosystème projet, dans une dynamique dont nous rappelons les caractères de finitude et de contingence.

En jouant, poussons la métaphore un peu plus loin. L'Inertie, la Friction et la Résistance sont, selon ce qui précède, fonction de la complexité. Nous proposons que ces trois éléments sont également fonction du **taux de changement** du processus de complexification.

Il n'est pas déraisonnable de postuler un taux de changement maximum, une sorte de limite infranchissable – comme l'est la vitesse de la lumière. De nombreux éléments empiriques étayent cette hypothèse, mais c'est ici que la métaphore risque de passer dans le domaine de la fantaisie. En effet, comment mesurer ce taux de changement et sa limite éventuelle ? Cette limite l'entreprise, à celle du sociologique ou psychologique ; serait-elle fonction de la nature de la machine ? Lorsque le taux de changement atteint un seuil critique, qu'advient-il de qualitativement ou quantitativement ? L'on sait, par exemple, que la réaction des marchés – leur friction – peut présenter

“  
There is nothing neither  
good nor bad, but  
thinking makes it so.  
”  
Hamlet. Shakespeare

des phénomènes d'overshoot (voir taux de change des devises, par exemple). L'on sait depuis Bion<sup>18</sup> et Jaques qu'au-delà d'un certain niveau d'angoisse, le groupe se réfugie dans l'un ou l'autre de trois types de régression. Le groupe cesse en fait de « travailler », de produire, d'effectuer la tâche dont il est chargé, pour entrer en régression improductive. Il adoptera l'un ou l'autre des ensembles de comportements suivants – ou un mélange - : l'attaque ou la fuite par rapport à une menace fabuleuse, la dépendance envers un « leader » mythique qu'il cherchera en vain, ou encore la dissociation au cours de laquelle deux membres du groupe vont former un couple – dont le caractère magique, hiérogamique est caractéristique – et dont les autres membres du groupe vont espérer la production, la procréation du leader idéal.

Du point de vue managérial, dans la perspective de la métaphore machine-projet, ce qui nous intéresse c'est: **que faut-il faire, quand, comment, avec qui, à quelle intensité ?** C'est ici que les techniques de décomplexification entrent en jeu. C'est ici aussi que se pose le problème de l'approche démocratique ou autocratique à la résolution de conflits. Les années de terreur de la révolution française s'efforçaient de réduire la complexité – en coupant des têtes, vieux passe-temps gaulois – pour dépasser à son tour un seuil d'angoisse insoutenable.

Du point de vue managérial, dans la perspective de la métaphore machine-projet, ce qui nous intéresse c'est: **que faut-il faire, quand, comment, avec qui, à quelle intensité ?** C'est ici que les techniques de décomplexification entrent en jeu. C'est ici aussi que se pose le problème de l'approche démocratique ou autocratique à la résolution de conflits. Les années de terreur de la révolution française s'efforçaient de réduire la complexité – en coupant des têtes, vieux passe-temps gaulois – pour dépasser à son tour un seuil d'angoisse insoutenable.

### Déplacement par rapport à l'équilibre

Nous proposons enfin que la Résistance, la Friction et l'Inertie de la machine-projet, en plus de leurs propriétés invariantes, exhiberont des caractéristiques spécifiques globalement fonction du déplacement planifié ou exécuté du couple Firme/Environnement par rapport à son équilibre quasi stationnaire initial.

Glansdorff et Prigogine ont démontré en thermodynamique que les phénomènes physico-chimiques sont radicalement différents selon qu'ils se passent au voisinage de l'équilibre, loin ou très loin de ce dernier.

C'est par analogie que nous catégorisons les projets d'investissement en trois groupes :

- ◆ **EQ** : (très voisin de l'équilibre) le projet modifie légèrement les conditions de l'état quasi-stationnaire initial du couple Firme/Environnement, par exemple : projet de productivité.

Considérons le cas de l'introduction de nouveaux engins de manutention pour le transport de produits semi-finis pour une chaîne d'assemblage. Il s'agit d'une machine-projet de basse complexité et donc de faible inertie. Il est facile d'identifier les interfaces où les stakeholders pourraient générer de la friction. Tout d'abord les équipiers des nouveaux engins, mais aussi les travailleurs de la chaîne, car les rapports des uns et des autres seront altérés – on se souviendra que leurs chefs, leurs représentant ne sont pas nécessairement leurs leaders. La friction sera fonction, par exemple, de la réévaluation éventuelle des salaires et des primes, du sexe et de la palette des âges des travailleurs, du niveau de difficulté des techniques d'assemblage et de manutention, de la manière et du taux de changement, et d'une façon générale de la mémoire plus ou moins fidèle de l'histoire des relations industrielles de la firme.

- ◆ **PrEQ** : (près de l'équilibre) le projet déplace de façon évolutive le couple Firme/Environnement loin de sa position initiale, par exemple : projet d'expansion de capacité.

Supposons, en partant de l'exemple précédent, que la Direction imagine d'aller plus loin dans ses efforts de réorganisation, en mettant en place une stratégie globale de gestion des stocks de matières premières, d'en-cours et de produits finis.

La machine-projet est bien plus complexe et de plus grande inertie ; plus nombreux les groupes de stakeholders et des interfaces – celles-ci augmentant plus vite que ceux-là. Les stakeholders externes, négligés plus haut, prennent ici de l'importance : les fournisseurs, les clients, les banques, les bureaux-conseils. Les frictions aux interfaces devront être identifiées en nature et en intensité. Afin de bénéficier des effets positifs potentiels des frictions, la conception de la machine-projet devra être revue, recalibrée et la dynamique de son assemblage et de sa mise en oeuvre devra être replanifiée dans un efforts de coopération des principaux stakeholders (certains étant temporaires).

- ◆ **LEQ** : (très loin de l'équilibre) le projet bouscule de façon discontinue, mutationnelle le couple Firme/Environnement très loin de l'équilibre initial, par exemple : projet majeur d'investissement, fusion/acquisition, ...<sup>19</sup>

Considérons enfin – et le passage du premier au dernier exemple est un schéma de pans entiers de l'évolution industrielle et commerciale récente – que l'entreprise dans une stratégie combinant le benchmarking et le re-engineering décide de monter et de mettre en oeuvre la machine-projet de management de la Qualité Totale et du Juste-à-temps. Il s'agit d'une machine de très haute complexité et de grande inertie ; sa conception, son assemblage et sa mise en oeuvre induiront des changements profonds – par déstructuration (unfreezing) et restructuration (re-freezing) – dans la complexité des groupes directs et indirects des stakeholders. Cette machine pénétrera davantage le champ de l'inconscient des acteurs.

C'est ainsi que nous reprenons la métaphore de « structure dissipative » - un processus organisant – pour représenter le mode de management de changement particulier à ces situations.

Le lecteur à l'imagination apocalyptique pourra concevoir des effets spectaculaires sur les environnements directs et indirects de l'écosystème projet, tels que, par exemple, le problème général des transports routier et ferroviaire et de la résistance qu'ils peuvent opposer par des grèves plus ou moins justifiées et violentes.

### □ Le projet comme objet transitionnel

“  
Between the idea  
And the reality...  
Falls the Shadow  
”  
T.S. Eliot

Dans cette métamorphose de la Vision à la Réalité, du projet-virtuel au projet-concret, quelle est l'alchimie, quel est le lieu où elle se passe, quels sont ses liens psychiques, sensuels, émotionnels, logiques avec les hommes qui la génèrent et la gèrent ?

Pour offrir un schéma d'explication – la compréhension ne peut surgir que de l'expérience, de la rencontre existentielle avec un projet – nous présentons des éléments d'une théorie psychanalytique développée par Melanie Klein et appliquée avec tant de succès, entre autres, par les équipes du Tavistock Institute.

Nous n'avons ni l'intérêt, ni la compétence pour faire une analyse comparative des divers luminaires de la psychanalyse – Freud, Jung, Adler, Ferenczy, Rank, Lacan ...- mais nous avons dans notre expérience managériale identifié avec pragmatisme combien les modèles Kleiniens facilitent la compréhension de la dynamique turbulente, conflictuelle, enthousiasmante ou dépressive de la trajectoire de l'écosystème projet. Nous avons déjà cité quelques travaux – Jaques et Bion –qui transposent les concepts kleiniens du domaine psychanalytique au domaine de la dynamique des groupes, et pas uniquement de groupes pathogènes. Ayant eu l'heureuse opportunité d'utiliser les services de Jaques au cours de la réorganisation de trois filiales du groupe que je dirigeais, nous avons pu analyser et gérer en temps réel son concept de "l'organisation comme défense contre l'angoisse". Cette section sera donc très courte et schématique, laissant le champ libre au lecteur pour jouer avec ses souvenirs.

### Objet partiel et développement psychique

Melanie Klein, à partir de sa pratique psychanalytique des enfants, a conceptualisé un schéma du développement du très petit enfant – moins d'un an – qui a pour nous l'intérêt de mettre en évidence les interactions d'un sujet avec des objets dans le cadre de l'évolution – saine ou malsaine – de l'organisation psychique du sujet. Ce qui est plus intéressant encore, pour nous, est la démonstration faite par les Kleiniens que ces processus d'interactions sujet-objet dans leurs aspects positifs ou négatifs se rencontrent chez les adultes et ce, en particulier, dans des situations anxiogènes.

Elle identifie trois concepts fondamentaux : l'EGO, médiateur entre le SOI et le monde extérieur, la LIBIDO, la force de vie incluant les sentiments associés au mot « amour » et la MORBIDO, - très controversée – instinct de mort opposé à la libido. Le monde extérieur au petit enfant est très simple, il ne contient qu'un objet : le sein maternel – un objet-partiel – (part-object) pas la mère intégrale.. La morbido instille une peur d'annihilation et une angoisse de persécution que l'enfant projette sur l'unique objet de la réalité externe ; celui-ci est introjecté dans l'ego rudimentaire du bébé où il devient un persécuteur interne.

Par contradiction cependant le sein maternel fournit des sentiments de bonheur pendant l'allaitement. Le bébé a recours à une technique, centrale au modèle Kleinien, le clivage, la coupure en séparant le « mauvais sein » projeté à l'extérieur, du « bon sein » introjecté dans l'ego lui aussi coupé – clivé - du bébé. Ce processus est celui de la formation des premières relations sujet-objet et des expériences primaires d'amour et de haine, de bien et de mal. Si le lecteur se sent un peu désorienté, c'est probablement, comme c'est aussi le cas des auteurs, qu'il n'a pas la capacité qu'avait Dali de se remémorer même des expériences intra-utérines. Nous lui demandons de prendre patience car les Kleiniens vont "aller de plus fort en plus fort" – comme le Jongleur de Notre-Dame de Banville, mais au lieu "d'aller rouler dans les étoiles", nous allons nous retrouver sur le terrain bien concret des projets avec des éclairages nouveaux.

Le clivage est un mécanisme de défense contre l'angoisse, il est complété par l'idéalisation et le déni. Ensemble ils impliquent un déni et une annihilation d'une partie de l'ego : c'est la phase paranoïde-schizoïde. Paranoïde en réaction à l'angoisse de persécution et schizoïde parce que l'ego oscille entre l'intégration et la fragmentation.

Graduellement, l'enfant reconnaîtra – connaîtra, car il y a pour lui une première fois pour chaque expérience – non plus des objets-partiels mais des objets entiers sources simultanées de son bonheur et de sa souffrance, mais aussi cibles de son amour et de sa haine. L'intégration psychique de cette ambivalence induit la phase de dépression.

Les Kleiniens sont d'opinion que : « les adultes normaux, expérimentant des situations d'angoisse persécutrice, régressent vers ce format de comportement et utilisent les processus d'identification projective et introjective comme défense contre l'angoisse. »

Ceux d'entre nous qui ont l'expérience de situations de projets savent combien elles sont propices à des réactions paranoïdes, et y ont rencontré – vécu ? – les oscillations d'humeur – mood swings – dont les amplitudes sont parfois très grandes et dévastatrices.

### **L'objet transitionnel**

La machine-projet dans sa métamorphose du virtuel au concret est, nous semble-t-il, autre chose encore qu'un objet-partiel se transformant en un objet intégral. Il nous semble qu'à certains moments critiques, en particulier lors de la phase d'identification et de conception, l'objet-projet n'est réellement ni l'un ni l'autre. Quel est-il ? Dans quel lieu ? Comment est-il investi psychologiquement – cathexis - ? Comment est-il communiqué, transmis aux divers sous-systèmes de l'écosystème projet ?

Pour une réponse aux deux premières questions nous nous tournons vers D.W. Winnicott, un psychanalyste britannique, et vers son concept **d'objet transitionnel**.

Le modèle traditionnel, très schématisé, représente un individu, doté d'une « réalité interne » habitée par des objets internes, séparée par une « membrane » du monde extérieur réel, concret, habité par des objets – certains de ceux-ci pouvant être des sujets (les plus significatifs ?). L'individu est en interaction d'usage avec les objets de ce monde extérieur (objet-usage) ; il n'exerce pas de pouvoir magique, il n'est pas omniprésent, il est soumis au principe de Réalité.

A partir de l'observation de petits enfants – jouant avec leurs pouces, leurs peluches ; une pièce de tissu <sup>20</sup>– Winnicott introduit « les termes « objets transitionnels » et « phénomènes transitionnels » pour désigner le lieu intermédiaire d'expérimentation, entre le pouce et le teddy bear, entre l'érotisme oral et la vraie relation-objet, entre la créativité primaire et la projection de ce qui a déjà été introjecté... ». « C'est la première possession, dans le lieu intermédiaire entre le subjectif et ce qui est perçu objectivement (test de la réalité) ». « L'objet transitionnel n'est pas un objet interne à la

manière de Klein (mental concept), c'est une possession ». « Il n'est jamais sous contrôle magique comme l'objet interne, mais il n'est pas un contrôle externe comme l'est la mère ». Ce qui importe, au delà de l'objet, ce sont les phénomènes transitionnels qui consistent essentiellement à jouer (playing) dans la précarité de l'interaction de la réalité psychique personnelle et de l'expérience du contrôle d'objets réels. Ces jeux servent à développer la capacité d'utiliser des objets dans une séquence qui débute par des relations-objets (objects relating) et s'achève par l'usage, l'utilisation d'objets (object-use). En jouant, le petit enfant en expérimentant dans cette zone intermédiaire, en s'investissant – cathexis – et puis en se désinvestissant graduellement dans un objet transitionnel, exerce une créativité de plus en plus riche, construisant ainsi une Culture.

“  
 On the seashores of endless worlds,  
 Children play !  
 ”  
 Tagore

Chez Winnicott, comme chez Mélanie Klein, ce qui nous intéresse c'est que, selon eux, ces phénomènes, ces comportements ne sont pas limités à la vie de petits enfants. Au contraire, ils se rencontrent chez les adultes, en particulier, dans les phases anxieuses, stressantes – positives ou négatives – de leurs activités créatrices.

La transposition schématique des phénomènes et objets transitionnels de Winnicott au domaine des projets nous semble jeter un éclairage nouveau sur la dynamique de la conception/identification du projet jusqu'à la phase d'exécution. Initialement, nous avons affaire à un projet virtuel - une Vision, une Idée, une Illusion – « localisé » dans l'appareil psychique et mental de son inventeur, de son champion qui peut exercer un contrôle magique sur cet objet-mental. Cet objet est fragile et doit être protégé, nourri (nurtured) par une démarche itérative de modulations successives du Récit originel. Après l'exécution, il existe dans le monde extérieur, une création réelle, concrète, une opération.

Pour passer de cette Vision à la Réalité, l'on observe une sorte de lieu intermédiaire entre l'inventeur et divers sous-systèmes du contexte – Comité de Direction, promoteurs, bureaux-conseils, financiers – dans lequel va se dérouler un processus d'expérimentation, de créativité qui, pour éviter les pièges de l'abstraction, va générer, sous diverses formes, des objets transitionnels – plans, schémas, maquettes, modèles informatiques, dans lesquels vont s'investir – positivement ou négativement, avec sympathie ou hostilité – les différents protagonistes. La conception assistée par ordinateur (CAD) peut être considérée comme une démarche technique de construction d'un objet transitionnel virtuel.

Au cours des métamorphoses successives de la construction progressive du projet-machine apparaîtront les résistances, l'inertie et les frictions, alors que les relations-objets initiales, subjectives, soumises de plus en plus aux tests de la réalité, font place graduellement à des capacités d'usage des éléments concrets – résultats des laboratoires, sondages du terrain, fonctionnement de l'usine-pilote, divers sous-systèmes construits lors de la phase d'exécution.

Dans l'application de la méthode MAP, et en particulier des systèmes hommes-modèles, nous insistons sur l'importance fondamentale du langage-objet comme foyer de la créativité, de la communication et du développement de relations constructives des membres de l'équipe de projet. Les problèmes de communication, associés à des objets virtuels, sont considérables et nous les traiterons plus loin.

Dans ce lieu intermédiaire, où se déroulent les phénomènes transitionnels se déroule une démarche extrême de créativité, de construction d'une culture. Il s'agit d'une interface étrange entre la réalité interne d'un individu et la réalité externe qui l'entoure. Serait ce le lieu que cite Waldrop<sup>21</sup>, ce milieu fluide, dynamique, à la limite du chaos – the edge of chaos – où ont lieu ces ruptures de symétrie, ces changements de phases, ces mutations, ces phénomènes déstructurants et organisants ?

### □ Le projet comme Récit

“  
 But men may construe things after their fashion,  
 Clean from the purpose of the things themselves.  
 ”  
 Julius Ceasar - Shakespeare

La communication entre les décideurs (managers) et les analystes (staff) est au coeur même de la méthode MAP, mais il nous faut en étendre le domaine par la prise en compte de notre concept d'écosystème projet et des stakeholders associés. Nous le faisons en modulant nos approches antérieures par des éléments de la structure que propose Howard Gardner<sup>22</sup>. Mettant l'accent sur la dimension cognitive du leadership, il identifie les composants suivants : le Récit, l'Auditoire, l'Organisation, l'Incorporation, l'Approche directe ou indirecte et l'Expertise. Il offre de nombreux exemples, mais un seul dans le domaine des projets ; mais quel exemple : le Projet Manhattan de fabrication de la bombe atomique sous la direction d'Oppenheimer. Nous nous limiterons dans cet article aux seuls aspects de la communication et reviendrons dans la troisième partie à ce que propose Gardner dans le domaine du Leadership.

#### **Insertion systémique du Récit**

Au cours de la trajectoire du projet, divers individus – leaders directs ou indirects – inventent, portent, incarnent et proposent dans divers langages – verbaux, écrits, gestuels, objets – des Récits et des anti-Récits évoluant, entrelacés, conflictuels, vrais ou mensongers qui, se confrontant progressivement à la pesanteur de la Réalité, servent de vecteur pour le passage du Projet-virtuel à l'Opération concrète. Ces individus - ou ces chorales d'individus – sont des stakeholders du sous-système projet ou de divers sous-systèmes évoluant dans le contexte ; ils sont en quelques sortes des Bardes, non pour conter les histoires mythiques de héros morts mais pour dérouler des espaces pour de nouveaux héros dont hélas, parfois, le destin sera tragique.

Nous distinguons le **Récit** – vecteur dynamique de projet, orienté vers le futur – du **Commentaire** rétrospectif, singulier et pointu et de **l'Histoire** elle aussi, bien sûr, rétrospective, holistique, écrite ou dite après que l'Opération aura été une réussite ou un échec. Le Commentaire et l'Histoire ne résistent pas toujours – rarement ? – à la

tentation du révisionnisme dans la recherche de boucs émissaires, dans l'admission d'une auto-culpabilité ou dans l'attribution indue de crédits ou de blâmes.

Ainsi disait Oppenheimer : « We have devoted effort, study, thought, and treasure to the quest for military security... We have brought about the most fearful insecurity that has been known to man in what we know of his history ».

Le projet virtuel n'a initialement d'autre support que le récit structurant graduellement une pensée, une vision. Le récitant, le Barde, a l'objectif, avec plus ou moins de flou dans l'espace et dans le temps, de mobiliser des ressources humaines, matérielles et financières afin d'imprégner le monde Réel par un objet concret et, dans cette difficile démarche, de construire – ou reconstruire – ce qu'il croit devoir être lui-même.

**L'auditoire du projet-récit** a les dimensions suivantes : composée de stakeholders, dont beaucoup ont un caractère temporaire, elle est évolutive dans des jeux de conflits et de coopération, adulte dans les petits groupes, elle exhibe, en masse, en public, un âge moyen de 5 ans – ce que Gardner appelle « the unschooled mind », c. à d. une mentalité binaire, blanc/noir, constituée de schémas quasi inflexibles - , elle est composée de « suiveurs », mais aussi de « leaders » potentiels, d'experts et d'incompétents.

Il existe des relations systémiques entre les diverses classes d'auditoires, les styles de récits et les supports de ceux-ci. Il semble que les mass media présentent excessivement le « Journal », les « News » dans un roulement rapide d'une mosaïque de tronçons d'une durée de 15 à 20 secondes, dont le réductionnisme et la légèreté peuvent choquer. Cependant, diverses analyses montrent que ce processus est congruent avec des auditoires dont la capacité d'attention (attention span) est très limitée.

Un exemple intéressant d'un Récit par les mass media, s'adressant largement à des auditoires d'âge psychosociologique de 5 ans, est celui qui a accompagné le succès de ce projet extraordinaire qu'a été la mission envoyée sur la planète Mars. La joie des chercheurs nous a tous, sans doute, réjoui le coeur, mais en seconde lecture il faut réfléchir au fait que ce Récit avait un objectif de relations publiques pour la NASA en relation avec le vote de son budget.

Le Récit a souligné, à plusieurs reprises, les coûts réduits de ce genre de mission ; il s'est adressé, avec un enthousiasme justifié, mais juvénile aux enfants que nous sommes. En particulier, le vocabulaire, rompant avec les traditions greco-romaines et arabes – Pluton, Saturne, Andromède, Altaïr, Aldebaran, ... - est celui, par ailleurs sympathique et rafraîchissant, des écoliers américains : Yogi the Bear, Mermaid Dune, Baker's Bench, Casper, Soufflé, ...

Pour communiquer efficacement, pendant une période donnée, avec les sous-systèmes de cette auditoire hétérogène, le Barde devra moduler son récit – parfois un euphémisme pour dissimuler ou mentir –, utiliser une palette de langages, incarner son message dans une persona crédible, lire et interpréter les signaux émis par ses auditeurs et y réagir avec cohérence. L'auditoire généralement peu nombreux au début de la trajectoire du projet virtuel – Comité de Direction, Financiers, Chercheurs, ... - va évoluer en qualité et en quantité, mais très tôt il exigera une amorce de concrétisation, une physicalisation du récit. Le Barde, entouré maintenant d'une organisation de quelques coryphées, aura recours de plus en plus au langage-objet : schémas, dessins, échantillons, maquettes – objets transitionnels, objets érotisés s'il en est - , prototypes.

Divers stakeholders hostiles au projet pourront générer à leur tour des anti-récits dont l'objectif sera soit de détruire le projet, l'étouffer dans l'oeuf si possible, soit de proposer une vision autre, un nouvel écosystème projet, adversaire du premier.

**Exemples :** Nous les limiterons à l'opposition simple de :

**Récits et anti-récits**

- ♦ Après la série de désastres politiques et financiers que l'on sait, le percement du canal de Panama avait été repris par les Américains, sous la vigoureuse impulsion du Président Theodore Roosevelt, et sous la direction technique de John Stevens. En novembre 1906, Teddy Roosevelt entreprit un voyage spectaculaire pour visiter les travaux du canal. Pour la première fois dans l'histoire des Etats-Unis, un président en fonction voyageait hors du pays, ce qui y causa un émoi considérable. Le président fit le voyage à bord du plus grand vaisseau de guerre américain, le Louisiana (16.000 tonnes), accompagné de deux croiseurs. Il avait choisi volontairement la plus mauvaise période de l'année, et sa visite des chantiers se fit sous des pluies diluviennes, mais avec un panache considérable. L'investissement psychologique – cathexis - que Roosevelt avait déjà commis au canal s'amplifia dans des proportions énormes ; le canal devint littéralement son canal ; son message au Congrès, à son retour, fut dithyrambique et ses éloges envers Stevens considérables.

Le 30 janvier 1907, Stevens écrivit à Roosevelt une lettre extraordinaire de dix pages qui révélait un homme épuisé et aigri, se disant entouré d'ennemis. La lettre contenait en particulier les passages suivants : « Pour moi, le canal n'est qu'une grande rigole et son utilité ne m'a jamais été très apparente... Quant au travail ... dans l'ensemble, je ne l'aime pas ... Je pourrais occuper aux Etats-Unis des positions, pour moi, plus satisfaisantes. Je préférerais certaines d'entre elles, vous excuserez ma franchise, à la présidence des Etats-Unis. »

Ce n'était pas une lettre de démission, tout au plus demandait-elle un peu de repos, mais c'était, en fait, le déni le plus extraordinaire, le plus percutant de l'ego d'un président qui n'en était pas privé. La lettre fut, bien sûr, perçue et acceptée immédiatement comme une démission par Theodore Roosevelt stupéfait et, sans doute, assez en colère.

Stevens ne donna jamais d'explication à son geste et nous ne serions pas étonnés qu'il n'ait jamais très bien su lui-même quel étrange démon de fatigue, d'angoisse, de « death wish » le poussa à cet acte bizarre, archétype de l'anti-récit pathologique.

Voici quelques exemples d'extraits de récits et d'anti-récits associés au Pont de Brooklyn, des langages choisis et des modes de diffusion. Les numéros de pages se réfèrent au livre de McCullough<sup>23</sup>.

- ♦ **Un brin de mégalomanie.** p. 90 This bridge is to be built, appealing as it does to our pride, our gratitude and prosperity. When complete, let it illustrate the grandeur of our age ; let it be the Mecca to which foreign peoples shall come. Let Brooklyn now take up the pen of progress. Babylon had her hanging gardens. Nineveh her towers, and Rome her Coliseum ; let us have this great monument to progress.
- ♦ **Conquête de stakeholders sélectionnés et diffusion du récit.** p.21 The consultants were his idea. In view of « the magnitude of the undertaking and the large interests connected therewith », he had written, it was « only right » that his plans be « subjected to the careful scrutiny » of a board of experts. He did not want their advice or opinions, only their sanction. If everything went as he wanted and expected, they would approve his plan without reservation. They would announce

that in their considered professional opinion his bridge was perfectly possible. They would put an end to the rumors, silence the critics, satisfy every last stockholder that he knew what he was about, and he could at last get on with his work.

- ♦ **Sélection du langage-objet espérant ainsi que les stakeholders choisissent cathexeront la vision du pont : « Objets inanimés avez-vous donc une âme qui s'attache à notre âme et la force d'aimer »** p.35. So at about that point it had seemed the most sensible next step would be for everyone to go take a look at some of Roebling's existing works.  
The tour was arranged almost overnight. A total of twenty-one gentlemen and one lady made up the « Bridge Party ».
- ♦ **Organisation d'un anti-récit.** p.131 There was among the New York aldermen, he told the engineer, « a strong combination made against the measure (the bridge) by a ring that want to be bought » (Kingsley : main contractor.)
- ♦ **Le héros tragique, Roebling, blessé sur le chantier à peine ouvert, meurt peu après du tétanos. Ombres de réminiscences – de souhait inconscient ? – de sacrifices humains. Au XV<sup>e</sup> siècle, un homme a été sacrifié et enterré sous les fondations d'une église en Angleterre.** p.93 He who loses his life from injuries received in the pursuit of science or of duty, in acquiring engineering information or carrying out engineering details, is as truly and usefully a martyr as he who sacrifices his life for a theological opinion, and no less honor should be paid to his memory. Henceforth we look on the great project of the Brooklyn Bridge as being baptized and hallowed by the life blood of its distinguished and lamented author.
- ♦ **Incarnation des vertus et de l'expertise nécessaires à la crédibilité du Récit, il s'agit de Washington Roebling qui, après la mort de son père a dirigé le projet jusqu'à son aboutissement.** p.41 « One of his strongest moral traits was his power of will, not a will that was stubborn, but a certain spirit, tenacity of purpose, and confident reliance upon self... an instinctive faith in the resources for his art that no force of circumstance could divert him from carrying into effect a project one matured in his mind... » It was a quality he had worked hard to instill in his children as well. (Prolongation de l'incarnation).

L'opposition entre Récit et anti-Récit est schématisée par le modèle proposé par G. Holton<sup>24</sup> pour contraster la science publique de la science privée et mettre en évidence les themata et anti-themata.

L'opposition Récit – anti-Récit est cependant d'un manichéisme simpliste, dans la réalité l'on rencontre aussi des groupes de projets qui ne se situent pas dans cette situation d'opposition radicale.

C'est ainsi qu'au sein d'une organisation, divers sous-systèmes peuvent générer des projets compétitifs et/ou complémentaires. Les projets compétitifs proposés par exemple par des divisions différentes d'une même firme, ou par divers Ministères sectoriels, sont tous confrontés aux contraintes de ressources limitées. Les projets complémentaires sont, par définition, ceux dont les exécutions sont intimement liées ; par exemple, un projet du Ministère de l'Agriculture sera en relation de complémentarité avec un projet routier du Ministère de l'Équipement.

Dans ce dernier cas, il faut dépasser la démarche Récit, anti-Récit par une approche beaucoup plus complexe d'entrelacs de Récits dans des jeux de conflits/coopération. Il s'agit, en fait, alors de « Management de Programmes » et plus seulement de « Management de Projets ».

**Le contexte** dans lequel s'inscrit le Récit a deux caractéristiques :

- ♦ celle d'une relation image-fond ou signal-bruit ; et
- ♦ celle d'un positionnement au sein d'une structure organisationnelle du récit.

Tout récit est projeté sur un fond qui possède des dimensions rationnelles et parationnelles. Les aspects mythologiques et fabuleux sont présents, avec plus ou moins d'intensité – le bruit déformant plus ou moins le signal – non seulement en phase virtuelle, mais aussi en phase d'exécution du projet. C'est ainsi que des projets très concrets s'inscrivent sur des toiles de fond au moins partiellement fabuleuses.

- ♦ Le projet de chemin de fer de Cecil Rhodes reliant Le Caire au Cap s'inscrit dans l'enthousiasme paranoïde de son promoteur sur une « Afrique peinte en rouge », c'est-à-dire de la couleur réservée à l'Empire britannique sur les cartes géographiques.
- ♦ Le projet de liaison Afrique-Europe par pont-tunnel reliant le Maroc à l'Espagne, au détroit de Gibraltar est d'une sophistication d'ingénierie supérieure à celle du tunnel sous la Manche, mais sa toile de fond est en partie fabuleuse basée sur une image d'une route allant de la Norvège au Cap. Il complète le Récit du projet d'association du Maroc à la Communauté Européenne.
- ♦ J. Malaurie<sup>25</sup> met bien en évidence les contextes fabuleux dans lesquels se sont déroulées de nombreuses expéditions polaires dans les représentations mythiques de l'Espace hyperboréen et de la Mer libre du Pôle. Trop souvent ces représentations – désert inhospitalier, sans ressources – soumises au test de la Réalité – régions giboyeuses, abondance relative de nourriture (oiseaux, phoques, rats, ...) y ont résisté provoquant de véritables tragédies – famines, meurtres, cannibalisme, ...

Il est sans doute superflu d'insister sur les contraintes qu'impose la structure de l'écosystème de l'organisation au sein de laquelle émerge le Récit-projet. Ces effets structurants se rencontrent au niveau de la nature, de l'objet, du style, des supports médiatiques, de la puissance du Récit, sans oublier les aspects mythico-historiques de l'organisation et de son contexte.

**Le contexte multi-culturel** dans lequel s'inscrivent un nombre croissant de projets pose des problèmes graves avec parfois des aspects comiques.

L'on trouvera dans les manuels de marketing de nombreux exemples de confusion résultant de la traduction en diverses langues de messages publicitaires, de marques et de slogans. Nous pensons que la gravité – ou le grotesque – de certains de ces problèmes va au-delà du « traduttore-traditore », qu'elle est liée à des éléments émotionnels profonds, au-delà du langage. Un meta langage, une musique de la langue fait vibrer en nous des fibres profondes et pour l'illustrer nous allons sortir un moment du domaine des projets.

- ♦ Dans un très bel ouvrage<sup>26</sup>, l'auteur traduit par « Free of Jews » (libéré des juifs) qui baigne dans l'abject, une expression allemande « Judenrein » (purifié des juifs) qui se vautre, elle, dans l'horreur.
- ♦ Comparons la traduction dans la « King James' version of the Holy Bible » d'un passage de St Paul écrit en grec, que malheureusement nous ne savons pas, à celle de la Bible de Jérusalem. « For now we see through a glass, darkly ; but then face to face... » et « Aujourd'hui, certes, nous voyons dans un miroir, d'une manière confuse, mais alors ce sera face à face ». L'une propose de voir à travers un verre, l'autre de voir – de se voir ! dans un miroir. L'une offre une vision obscure, sombre,

l'autre des aberrations optiques. L'une procède d'un poète-prophète, l'autre d'un ancien élève de Normale Sup.

- ♦ Une firme américaine XYZ installe une filiale en Europe dans les années '60. Le manager américain déçu de la productivité des ouvrières indigènes, décide de relever leur moral en faisant distribuer, malgré les conseils des cadres européens, des autocollants – utilisés par la maison mère – portant le message « I do my best for XYZ » pour les fixer sur les machines et les tables de travail. Le lendemain, toutes les toilettes et les douches, sont décorées de ces papillons ce qui ne pouvait manquer d'arriver dans une région où les esprits de Tijn Uilenspiegel et de Breughel sont toujours vivants.
- ♦ Nous ne pouvons terminer cet article sans nous référer au Père de tous les Récits: l'ODYSSEE. Or nous y trouvons aussi les dénnotations et connotations linguistiques de Récits distincts, voire contradictoires, qui font la différence et la richesse des cultures occidentales et qui constituent les messages de contexte, chers à Watzlawick, qui colorent les communications transculturelles. Nous verrons comment divergent les Récits, les Anti-récits et les suites des Récits de ce projet extraordinaire qui nous influencent les uns et les autres suivant nos cultures d'origine.

Après les dernières scènes d'une épouvantable horreur, la fin, somme toute bourgeoise, du récit est insatisfaisante. Les anciens déjà avaient imaginé deux suites. Dans l'une, Ulysse, lassé de Pénélope - qui ne le serait - la quitte, va en Thesprotie, y conquiert un nouveau royaume et une nouvelle épouse. Dans l'autre, Ulysse, possédé par la soif de connaissances et d'expériences nouvelles - '**strong in will to strive, to seek, to find and not to yield**' -, part pour un nouveau voyage. Là aussi, les versions divergent - et donc nos archétypes profonds.

Prenons Tennyson: '**to sail beyond the sunset and the baths of all the western stars, until I die.**'

Dante, visitant Ulysse aux Enfers <sup>27</sup>, car rappelons-nous ce dernier est un fieffé menteur et un conseiller sans scrupules, l'entend redire le Récit qu'il a tenu à ses compagnons:

*'Considerate la vostra semenza:  
fatti non foste a viver come bruti,  
ma per seguir virtute e canoscenza'*.<sup>28</sup>

Mais Louise Ropes Loomis, dans son introduction à la traduction de l'Odyssée de Samuel Butler, oublie la **Vertu, le Bien** et ne met l'accent que sur la "**Connaissance**" en concordance avec l'esprit du traducteur:

**'Ye were not made To live as do the brutes but to pursue  
And follow stoutly after knowledge'**

C'est un beau programme !

<sup>1</sup> « The path between two seas », David McCullough, Simon and Schuster, New York, 1977.

« Le scandale de Panama », Jean-Yves Mollier, Ed. Fayard, 1991

<sup>2</sup> « The Great bridge », David McCullough, Simon and Schuster, New York, 1972. Il s'agit du pont reliant Brooklyn City à Manhattan où s'étalait la City of New York de l'époque. Sa construction s'est étalée de 1869 à 1883. Il a été conçu initialement par John A. Roebling, mort du tétanos au début des travaux. Son fils Washington A. Roebling en a dirigé la construction dans des circonstances souvent dramatiques. Un politicien charismatique et corrompu, Tweed contrôlait la ville de New York, depuis Tammany Hall dénoncé comme la Caverne des 40 voleurs.

- 
- <sup>3</sup> « Skunk works », Ben R. Rich & Leo Janos, Warner Books, London, 1995. Le « Skunk works » est la division de développement de nouveaux produits de Lockheed Corporation aux USA. « Skunk works is often a secret experimental division, laboratory or project for producing innovative design or products in the computer or aerospace field » : Random House Dictionary. C'est un jeu de mots sur « Skunk » qui veut dire putois, à cause des fortes odeurs dégagées par certains matériaux utilisés dans la construction des avions.
- <sup>4</sup> « The anatomy of major projects », Peter W.G. Morris and George H. Hough, John Wiley & Sons, NY, 1987.
- <sup>5</sup> « Resistance to new technology », Published by the Press Syndicate of the University of Cambridge, Cambridge University Press, 1995. Martin Bauer a édité les actes d'un colloque du 5-7 avril 1993. La France y était représentée par Alain Touraine.
- <sup>6</sup> « Reinterpreting luddism », Adrian J. Randall in op cit.
- <sup>7</sup> « Le développement : une stratégie de création continue », Roger P. Declerck (Blue book, EDI, World Bank), 1976.
- <sup>8</sup> Op.Cit. chapitre 9, page 117 et suivantes.
- <sup>9</sup> « Skunk works » page 69.
- <sup>10</sup> « Skunk works » page 365.
- <sup>11</sup> « Sparkling like a star », Oliver Morton, Newsweek ,10.13.1997.
- <sup>12</sup> « The Great Bridge » page 131.
- <sup>13</sup> « Skunk works » page 339.
- <sup>14</sup> « The Discoverers », D. J. Boorstin, Vintage Books, Random House, NY. 1985.
- <sup>15</sup> « The Great Bridge » page 24.
- <sup>16</sup> « Development Projects Observed » , A. O. Hirschman, Brooking Institution, Washington D.C., 1967.
- <sup>17</sup> Splitting : clivage
- <sup>18</sup> « Experiences in Groups » W. R. Bion ; London : Tavistock Publications, 1968. Regressions (basic assumptions) fight-flight, dependency, pairing-off.
- <sup>19</sup> « Some observations on the Machine Face as a Socio-Technical System », E.L. Trist & K.W. Bamforth, Tavistock Institute London. 1951  
« The Functioning of Social Systems as a Defence against Anxiety », I.E.P. Menzies, Tavistock Institute London. 1970
- <sup>20</sup> Voir les personnages de Schultz : Charlie Brown et Linus.
- <sup>21</sup> « Complexity », M. M. Waldrop, Simon & Schuster, N.Y., U.S.A., 1992
- <sup>22</sup> « Leading Minds » Howard Gardner, Harper Collins Publishers, USA. 1995.
- <sup>23</sup> « The path between two seas », David McCullough, Simon and Schuster, New York, 1977.
- <sup>24</sup> « Thematic Origins of Scientific Thought », G. Holton, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1975.
- <sup>25</sup> « Ultima Thulé », J. Malaurie, Bordas, Collection Terre Humaine/Poche, Paris, 1990.
- <sup>26</sup> « Hitler's willing Executioners », D.J. Goldhagen, Vintage Books, Random House, New York, 1997
- <sup>27</sup> Dante avait une géographie infernale assez particulière. C'est ainsi qu'il logeait le prophète Mahomet aux Enfers en tant que... Cardinal hérétique!
- <sup>28</sup> 'The Inferno of Dante' en italien et en traduction en anglais de R. Pinsky. Ed. Farrar, Straus and Giroux. Nex York. 1994.