

JALONS BIBLIOGRAPHIQUES POUR UNE ÉLUCIDATION DU CONCEPT DE PROJET

Jean-Pierre Boutinet

Supposons que j'aie à conseiller un autodidacte avide de s'initier aux multiples facettes du projet et à l'émergence de ce concept dans notre culture ; convenons de plus que ce lecteur-autodidacte, soucieux d'élucider les démarches volontaristes, cherche à s'isoler sur une île déserte pour concentrer sa réflexion sur les meilleurs écrits relatifs au projet.

Que me faudrait-il alors lui suggérer, sachant qu'il ne pourrait emporter avec lui dans son voyage qu'un nombre limité d'ouvrages ? Quels seraient les quelques ouvrages essentiels à lui recommander ? Ma réponse est tributaire de la période historique à laquelle mon lecteur imaginaire entend opérer sa retraite. Souhaite-t-il effectuer sa réclusion dès les années 1600 ou attendre 1700, différer jusqu'aux années 1800, voire même 1900 ? Ou bien cherche-t-il à réaliser son voyage dans l'entre-deux-guerres mondiales vers les années 1930, sinon le reculer jusqu'au retour de la prospérité des années 1960, à moins qu'il ne préfère développer sa méditation à l'occasion du marasme des années 1990 ?

Autant de dates significatives, autant de réponses différentes. Faisons remarquer simplement que plus le voyage se fera tôt dans le temps plus les réponses seront simples et peu diversifiées ; au

Repères bibliographiques

Perspectives documentaires en éducation, n° 37, 1996

contraire si le déplacement est fixé au plus près de cette fin de XXème siècle, les propositions de lecture vont être nombreuses, trop nombreuses et les hésitations dans les choix très grandes. Passons donc en revue ces différentes périodes et voyons comment nous pouvons nous tirer de l'embarras à travers des conseils opportuns.

1) La montée des utopies des années 1600 dans une culture peu disert sur le projet

Le terme *projet* nous vient du bas Moyen-Âge à travers ses deux variantes *pourjet* et *project* issues du même latin *projicere* qui désigne l'action de jeter en avant ; ignorant son sens temporel ultérieur d'anticipation, il apparaît donc dans notre langue française uniquement sur le mode spatial de ce qui est jeté devant. D'usage plutôt rare et peu significatif, il ne donne donc guère lieu à traité ou dissertation. Pour trouver dans ces années 1600 un terme voisin contenant quelques traits de ce que *projet* véhicule aujourd'hui (recherche d'une situation meilleure idéalisée, progrès espéré) il est nécessaire d'opérer un déplacement en direction de ce qui va devenir un genre littéraire, l'utopie.

a) L'avènement des utopies séculières

Les XVIème et XVIIème siècles vont commencer à développer des récits utopiques décrivant un monde possible meilleur grâce à une construction à partir de la seule raison qui se prend à espérer dans ses propres œuvres, sans recours à la religion. Nous délaissions donc l'utopie religieuse de *La divine comédie* que Dante Alighieri nous décrit au début du XIVème siècle à travers de larges et suggestives fresques pour nous orienter vers les premières utopies profanes : le chancelier Thomas More qui pourtant était un homme très religieux en inventant le terme *utopia* entend justement esquisser ce monde idéal qui n'existe pas ; il le fait avec le seul secours de son expérience et de sa science politique.

Or tous les récits utopiques d'*Utopia* (que Thomas More en la publiant en 1516 a sous-titrée, *Discours sur la meilleure constitution d'une république*) jusqu'à *l'Atlantide* (la *Nouvelle* de F. Bacon parue en 1627 un an après sa mort) prennent pour décor une île, une terre coupée du monde réel, une sorte de non-lieu dans lequel se déroule hors du

temps une idylle de bonheur faite d'une triple réconciliation de l'homme avec lui-même, avec ses semblables, avec la nature. Mais l'utopie n'est pas le projet même si elle partage avec ce dernier une certaine vision irénique de la destinée.

b) L'avènement de la figure du projet à partir de l'architecture

En matière de projet, que pouvons-nous donc proposer à notre lecteur avide de connaissances dans ces années 1600 ? Certes pas grand chose sur le plan intellectuel ; alors sans doute devrions-nous l'orienter vers le monde professionnel et technique en plein développement, notamment en direction de l'architecture avec l'architecte P. Delorme qui en 1561 fait paraître ses *Nouvelles inventions pour bien bâtir à petits frais*. Ce travail se situe dans la tradition inaugurée par le *Quattrocento* (1) et son *Arti del Disegno* (2) qui peu à peu cherche à codifier le projet architectural comme démarche professionnelle itérative entre un travail de conception en atelier et un travail de réalisation sur le chantier. P. Delorme va justement prescrire quelles opérations on doit faire sur un papier avant de commencer un dessin d'architecture. Le projet architectural va progressivement, dans ces années 1600, s'imposer comme art de construire ; il fera partie des outils indispensables de l'architecte, cette toute nouvelle profession que la Renaissance a ressuscitée après son effacement de mille ans, suite à la chute de l'Empire romain ; il s'agit par le projet d'anticiper l'œuvre à édifier par un dessin en coupe ou en élévation, voire une maquette qui guideront ensuite le travail d'exécution.

Île de l'utopie, projet d'architecture, c'est sur le versant spatial de préférence au temporel que sont pensés en ces années 1600 l'idéal et la recherche de perfection.

2) Une littérature composite sur le projet dans les années 1700

Revenons à nos îles et à leurs utopies en nous projetant un siècle plus tard. Daniel Defoe qui a bercé notre enfance de son récit *Robinson Crusoë* vient justement dans les années 1710-1720 de terminer son

ouvrage (3) qui s'apparente à une expérience de solitude et de subsistance à trouver, lorsque l'on est rejeté sur une île déserte, seul face à soi-même, devant tout réapprendre, cherchant à réimplanter un embryon de vie sociale et technique, en commençant par domestiquer les animaux.

a) Projet et progrès au sein du projet de société

Robinson Crusoe est intéressant dans la mesure où, à sa manière, il esquisse un récit utopique : ce récit survient une vingtaine d'années après un premier essai du même auteur, sans doute le premier projet de société jamais écrit que Defoe termine en 1697, *An Essay upon Projects*. Cet essai décrit les réformes par lesquelles Defoe souhaite faire passer la société anglaise pour la sortir de son archaïsme médiéval ; cet essai progressiste sera très mal reçu par ses compatriotes, mis de côté et sans doute comme bon nombre de projets, différé dans sa réalisation puisqu'il va inspirer un siècle plus tard les Révolutionnaires français ; de cet essai pour une compréhension des mécanismes du projet, on peut pointer malgré tout deux éléments :

- à l'orée du Siècle des Lumières, période soucieuse de modernisme, l'utilisation du projet va de pair avec ceux de réforme sociale et de progrès ; le projet est donc ce progrès espéré qui est supposé conduire à une amélioration de notre existence par rapport à l'état actuel ;

- le projet, anticipateur de l'action, est souvent utilisé dans des situations telles qu'il produit des effets pervers ou pour le moins inattendus, surtout, ce qui est le cas ici lorsqu'il n'embrasse pas sur le réel : un projet de réforme pour la société anglaise va être mis de côté et sera utilisé un siècle plus tard pour accompagner la société française dans sa Révolution !

Dans ces années 1700, laissons l'Angleterre de Defoe pour revenir en France avec la contribution marquante d'un intellectuel-utopiste, l'Abbé de Saint-Pierre lors d'une période historique troublée. Deux ans avant la mort de Louis XIV, en 1713, l'Abbé de Saint-Pierre rédige un projet politique à l'échelon de l'Europe, certainement le premier projet politique explicite à un tel échelon. Il le fait à l'occasion de la signature du Traité d'Utrecht qui mettait fin à une guerre fratricide, sans vainqueurs ni vaincus, la Guerre de succession d'Espagne ; cette contribution, *Projet pour rendre la paix perpétuelle en Europe* (4), va

connaître différentes éditions remaniées et marquer les milieux intellectuels de l'époque qui de J.-J. Rousseau à E. Kant en feront commentaires et critiques.

b) Le projet dans la Querelle des Anciens et des Modernes

Le concept de projet reste encore à l'avènement du Siècle des Lumières d'un usage plutôt rare, confisqué d'abord par les intellectuels-écrivains qui s'en servent en lui attribuant principalement deux significations. D'une part les Modernes identifient le projet au progrès et donc lui confèrent une connotation attractive ; ainsi Fontenelle dans son exploration de mondes possibles recourt au projet en lui donnant une signification progressiste et rejoint en cela Defoe et l'Abbé de Saint-Pierre. D'autre part les Anciens assimilent le projet à une perspective soupçonneuse de divertissement. Pascal à propos de Montaigne aura évoqué dans ses *Pensées* "le sot projet qu'il a eu de se peindre". Bernardin de Saint-Pierre dans *Paul et Virginie* décrit "les projets de plaisir, de repos, de délices, d'abondances, de gloire" à propos de l'homme faible, voyageur et passager. Et Bossuet lors de l'*Oraison funèbre* de Marie-Thérèse d'Autriche déclame "L'orgueil qui monte donne témérement dans des projets insensés".

Dès le XVIIème siècle apparaît donc le projet dans son ambivalence, projet à double face, tantôt affirmatif et positif, le projet-progrès de la culture dominante est défendu surtout par les philosophes et politiques ; tantôt suspecté et dévalorisé, le projet-divertissement de la culture critique est dénoncé par les écrivains et les tragiques.

3) Le projet de société dans la mouvance des années 1800

Si nos précédentes références restent toujours valables durant la traversée du Siècle des Lumières, elles vont singulièrement s'enrichir notamment du côté de la philosophie sociale. En effet, concernant l'architecture, une seule contribution marquante mérite d'être signalée, celle du jésuite M.-A. Laugier qui en 1753 dans son *Essai sur l'architecture* assimile toute construction au modèle de la petite cabane, la

cabane primitive, qui constituerait l'archétype à partir duquel seraient pensés tous nos projets architecturaux. De ce fait Laugier pose la question de la *mimesis* dans toute élaboration de projet, cette inscription de nos initiatives dans le passé de notre mémoire. Avec sa cabane primordiale Laugier préfigure la thématique de l'englobement, de la matrice que près de deux siècles plus tard S. Freud réactualisera en assimilant la maison d'habitation au substitut du corps maternel, "cette toute première demeure dont la nostalgie persiste probablement toujours" (5).

Du côté de la philosophie sociale, le Siècle des Lumières amène des mutations profondes avec une émancipation de la double tutelle du despotisme royal et de la prescription religieuse. La raison acquiert son autonomie ; *Sapere aude !* proclame E. Kant ; elle va recourir de façon systématique à la figure du projet pour penser et orienter son devenir désormais libre de tout encadrement. Dans un tel contexte, quatre ouvrages seraient à sélectionner parmi les nombreuses publications qui se font jour :

- un projet éducatif, *l'Émile*, de J.-J. Rousseau cherchant à valoriser pour mener Émile à sa liberté les trois sources d'apprentissage que sont soi-même, les autres, la nature. Pour ce faire Rousseau conseille à Émile la lecture de *Robinson Crusoë*. En écrivant la préface à *Émile*, J.-J. Rousseau se livre à des considérations intéressantes sur le projet en écrivant "*En toute espèce de projet, il y a deux choses à considérer : premièrement, la bonté absolue du projet ; en second lieu la facilité d'exécution*" ;

- un projet de société, *Le contrat social*, toujours du même auteur qui s'interroge sur les conditions à mettre en place pour rendre possible la vie en société, malgré la dépravation qu'amène l'état de culture. Le contrat social peut ici être considéré comme l'archétype des tout nouveaux projets de constitution qui vont voir le jour à la fin du XVIIIème siècle à la faveur de la Révolution française et tout au long du XIXème siècle ; le projet de constitution se veut être un essai de mise en pratique du contrat social par l'expression d'un consensus à propos d'une orientation à donner à la société ;

- un projet de philosophie politique, couronnant un siècle de réflexions sur la paix, justement depuis les premières publications de l'Abbé de Saint-Pierre ; ce travail est écrit par E. Kant en 1795, *Pour la paix perpétuelle, projet philosophique* ; un tel projet est assimilé à la fin de l'ouvrage à une espérance fondée sur un état de droit vis-à-vis duquel il s'agit de se rapprocher par un progrès poursuivi à l'infini ;

- un projet existentiel, les *Grundlage*, de contenu très différent des précédents, même si sa lecture n'est pas toujours des plus détendantes ; cet ouvrage marque en effet une nouvelle lignée de projets qui fera date, celle des projets existentiels. J.-G. Fichte dans ses *Principes de la doctrine de la science* définit le projet comme mise en relation entre le Moi et le Non-moi ou plus précisément comme choc que le Non-moi exerce sur le Moi ; ce dernier qui se sait limité se définit comme intentionnalité et temporalité, devoir-être destiné par l'effort à construire un monde réconcilié.

Ainsi le XVIIIème siècle finissant a posé l'esquisse de trois grandes formes de projets qui nous sont aujourd'hui familières à travers :

- le projet architectural pensé comme *mimesis*, retour sous une forme ou une autre aux origines,

- le projet de société dans ses différentes variantes à la recherche d'un consensus, d'une transcendance à construire par la négociation, les transcendances antérieurement imposées ayant été ruinées,

- le projet existentiel par lequel l'individu entend donner sens à ses propres entreprises en aménageant intentionnellement son rapport au monde.

4) La parenthèse des années 1900

Que notre voyageur se console ; en 1900 il n'aura pas à se munir de beaucoup d'ouvrages supplémentaires par rapport à ceux utilisés aux siècles précédents pour se faire du projet une idée plus précise ; non que le XIXème siècle ne soit pas une période riche en réflexions diversifiées ; mais sa contribution au regard du projet n'est pas déterminante, au moins directement.

a) *Projet et praxis*

Certes dans la mouvance du projet de société, il pourra poursuivre sa méditation en consultant les utopistes de la première moitié du XIXème siècle (Fourier, Proudhon, Saint-Simon) ; mais nous l'avons vu, le projet n'est pas l'utopie, même s'il s'en inspire. Alors il pourra être attentif à la toute nouvelle sociologie de la société industrielle de production qui éclôt à la mi-temps de ce XIXème siècle avec K. Marx, même si Marx préfère aux termes allemands de *Projekt* et d'*Entwurf*, le

vieux mot grec de *praxis*. Il percevra ainsi comment des auteurs comme C. Castoriadis théoriseront un siècle plus tard le projet révolutionnaire à partir de la perspective de K. Marx qui étend le concept de *praxis* de l'activité répétitive et mimétique jusqu'à l'activité créative et inventive, en un mot révolutionnaire ; cette perspective vise à changer le monde au lieu de simplement le comprendre, par la modification des rapports de production qui structurent les antagonismes de classes sociales ; pour saisir la relation entre Castoriadis et son inspirateur Marx, alors on pourra se munir de ce *compendium* de projet révolutionnaire qu'est *Le 18 Brumaire de Louis Bonaparte*.

b) Projet et intentionnalité

Sur un tout autre versant, celui du projet existentiel, différentes contributions de psychologie et de philosophie allemandes seront déterminantes pour certains travaux à venir du XXème siècle, les travaux autour de la phénoménologie et de l'existentialisme vont, sans recours explicite au terme de projet, délimiter le cadre d'une réflexion sur l'intentionnalité avec F. Brentano pour qui le concept d'*intentio* repris à St. Thomas d'Aquin définit l'acte central de l'esprit, acte d'application de l'esprit à son objet, mouvement par lequel l'esprit tend vers l'objet qu'il s'est intériorisé. Mais que notre lecteur ne s'embarasse pas des ouvrages de Brentano ; le seul à être traduit en français, *Psychologie du point de vue empirique*, de 1874 ne lui sera pas d'un grand recours pour l'élucidation du projet en dehors des considérations certes suggestives sur l'intentionnalité.

c) Le projet un mixte d'Entwurf et de Projekt

De même que notre lecteur ne s'encombre pas des premiers travaux de Freud, notamment de ses *Lettres à W. Fliess*, écrites en 1895 ; dans ces lettres, pour la première fois se trouvent esquissés les rudiments d'une psychologie centrée sur la projection. Mais cette projection, assimilée à un mécanisme de défense, de rejet est rendue par Freud avec le terme allemand *Projektion* et non comme feront plus tard les phénoménologues en utilisant le terme *Entwurf* ; le premier terme renvoie à une sortie de soi spontanée, celle par laquelle le moi expulse sur l'environnement ce qui le gêne ou ce dans quoi il trouve un certain plaisir, voire un certain intérêt à l'éloignement ; d'où cette tendance au carac-

rière défensif d'un tel comportement ; le deuxième terme exprime une sortie de soi difficile, impliquant un effort d'extraction pour vaincre le repli sur sa propre subjectivité, la tentation de l'enfermement, pour essayer de nouer avec le monde un rapport signifiant sans cesse renouvelé, rapport qui demeure toujours problématique.

Cette expulsion facilitante de soi, sur laquelle a surtout travaillé Freud s'apparente au divertissement pascalien que nous avons évoqué plus haut ; elle rejoint aussi une locution française qui a eu son succès tout au long du XIX^{ème} siècle, *l'homme à projets*, cette personne hypomaniaque, activiste qui s'abrutit dans une multitude d'entreprises qu'elle mène rarement à leur terme. Cette sortie de soi spontanée est aussi illustrée dans la vieille expression, qui remonte aussi pour le moins au XIX^{ème} siècle, *d'avoir un projet sur quelqu'un*, c'est-à-dire de vouloir l'épouser ; les fortunes diverses et capricieuses du mariage peuvent venir du fait que ce mariage est trop souvent basé sur une certaine conception du projet, conception facilitante mais névrotique car trop défensive, ce qui ne saurait être en la circonstance la conception la plus adéquate !

5) Que peut bien emporter de plus notre insulaire des années 1930 ?

Cet entre-deux-guerres dépressif que d'aucuns ont assimilé à une nouvelle guerre de Trente ans (1914-1944) semble avoir fourni des contributions complémentaires intéressantes autour de la théorisation de trois formes de projets, le projet existentiel, le projet architectural, le projet pédagogique.

a) Le projet existentiel comme intention et mise en relation

En ce qui concerne le projet existentiel, E. Husserl reprend le concept d'intentionnalité à son maître F. Brentano tout en prolongeant mais en les réorientant les travaux de l'Idéalisme allemand : Fichte que nous avons évoqué, mais aussi Schelling dans ses réflexions sur la liberté et Hegel avec sa fameuse dialectique du maître et de l'esclave pourvoyeuse d'un besoin de reconnaissance ; Husserl insiste sur le fait

que la conscience n'est pas pure conscience, mais toujours conscience "de" quelque chose, intentionnalité, direction vers, mise en relation. De ce point de vue il est nécessaire à notre îlotier de se munir de ce petit opuscule peu encombrant et stimulant que sont les *Méditations cartésiennes* publiées en 1929 mais traduites en français bien plus tard, qui synthétisent des premiers écrits, notamment ceux de 1907 (*L'idée de phénoménologie*) et de 1913 (*Idée directrices pour une phénoménologie*) ; ces *Méditations* pour une élucidation du concept de projet remplacent avantagusement l'œuvre volumineuse de Husserl ; elles permettent à Husserl de faire un retour à Descartes et à son fameux *Cogito* en opérant toutefois un changement radical par rapport au substantialisme cartésien ; l'intentionnalité relationnelle du *ego cogito cogitatum* se substitue au *cogito ergo sum* ; la pensée, seule, n'existe pas en elle-même ; je pense toujours quelque chose ; ma pensée est toujours tournée "vers" ; la conscience comme visée se veut ainsi dévoilement des choses.

C'est en s'appuyant sur cette perspective du dévoilement développée par son maître Husserl que M. Heidegger va élaborer sa théorie du projet, d'abord dans un ouvrage hermétique mais qu'il faut absolument garder par devers soi, tellement sa publication en 1927 va constituer une date charnière ; il s'agit du *Sein und Zeit*, pour la traduction française *L'être et le temps* : par le projet l'individu prend une conscience aiguë de son existence, comme une existence en relation ; cette existence est jetée là sur le mode d'être du projet ; l'ambivalence de ce dernier vient du fait que, dans le même temps, il vise de nouvelles possibilités d'existence et il se sent menacé par la dérélition, la chute dans l'anonymat, la facticité. Or le *souci*, lié au projet, va traduire cette préoccupation continuelle et angoissée de ne pas sombrer dans cette facticité, dans la chute. Le tragique de l'existence se résume dans cette contradiction d'avoir à penser une existence possible d'un être qui de toute façon est un être qui se sent condamné. Le paradoxe fondateur du projet réside donc dans sa capacité à faire exister l'être-au-monde en lui révélant ses possibilités, mais un être qui est en même temps un être-pour-la-mort guetté par une chute inéluctable. C'est cet absurde de notre condition qu'il nous faut par le projet assumer.

b) *Projet et design*

Changeons de continent tout en gardant à l'esprit que le Nouveau Monde conserve une dette permanente vis-à-vis de l'Europe, notamment de la pensée allemande. Le psychologue Titchener dans la fin du XIX^{ème} siècle sera à ce sujet l'un des premiers passeurs d'idées en émigrant d'Allemagne vers l'Amérique. Toujours est-il que les dernières décennies du XIX^{ème} siècle voient le prodigieux développement de l'École fonctionnaliste de Chicago, que Titchener combattait avec son propre structuralisme. Dans la mouvance de cette École au cours des années 1870, on s'est efforcé de repenser l'architecture urbanistique à l'occasion de la reconstruction de la ville de Chicago, suite à l'incendie qui l'a anéantie.

En filiation avec Chicago s'est mis alors en place, au début de ce XX^{ème} siècle, un courant de pensée soucieux de redéfinir l'architecture à la lumière de l'évolution technique ; ce courant de pensée sera stimulé par les reconstructions gigantesques auxquelles on était contraint de procéder dans le cadre des réparations liées aux dommages de la Première guerre mondiale. C'est ainsi que s'impose peu à peu le mouvement international du *Design* (6), mouvement composite, à la fois architectural, technique, artistique qui s'apparente à un véritable projet de société dans la mesure où en réaction contre le XIX^{ème} siècle industriel jugé enlaidissant dans ses réalisations, ce mouvement du *Design* entend réconcilier la technique et l'esthétique, la fonctionnalité et la beauté.

Un tel mouvement va s'incarner à partir des années 1920 dans l'École allemande du Bauhaus et sera l'une des origines du *style international*, sorte de projet architectural et urbanistique que Le Corbusier codifiera en 1933 dans la *Charte d'Athènes* (7). Cette charte qui fait l'éloge des constructions verticales en terrasses par rapport aux constructions horizontales accorde à la ville quatre fonctionnalités qu'il s'agit d'articuler entre elles pour penser l'urbanisme : habiter, travailler, consommer des loisirs, communiquer. Même si cette charte dans ses heurs et malheurs a commandé tout le modernisme architectural et urbanistique du demi-siècle écoulé, il nous faut reconnaître qu'elle a très mal vieilli ; tout d'abord elle fut souvent appliquée de façon peu judicieuse par des disciples systématiques beaucoup moins éclairés que le maître. Elle marqua les débuts du zonage et des phénomènes modernes de ségrégation urbaine ; malgré cela notre philo-

sophe du projet doit emporter une telle charte avec lui pour une double raison : mieux comprendre en la lisant l'univers architectural et urbain que ce dernier demi-siècle a tissé autour de nous, repérer ce qu'il faut absolument éviter de refaire.

c) Projet et expérimentation

Passons de l'architecture à la pédagogie, deux pratiques que nous avons trop fréquemment l'habitude de considérer isolément alors qu'elles gagnent à se féconder, comme nous le montre le récent travail de D. Schon (8).

La fin du XIX^{ème} siècle voit se constituer aux États-Unis et toujours dans la mouvance de Chicago une nouvelle école de pensée philosophique autour de C. Peirce, W. James et J. Dewey ; ce dernier dans les deux premières décennies de ce XX^{ème} siècle va appliquer la pensée pragmatiste à la pédagogie : voir en traduction française, *Démocratie et éducation, Expérience et éducation* ; il en développe une pédagogie du projet proche des courants de l'Éducation nouvelle (Freinet, Montessori, Decroly), pédagogie de l'expérience concrète visant à mettre l'élève en situation de faire par lui-même à travers une méthodologie de la découverte ; cette pédagogie de l'expérience concrète entend promouvoir une nouvelle temporalité, celle du moment présent au détriment de la temporalité du futur, trop aliénante pour un élève qui ne sait pas de quoi demain sera fait. Cette pédagogie du projet, après une longue éclipse, réapparaîtra dans les années 1970 à la faveur des expérimentations autour du dispositif des 10 % *pédagogiques* comme dans l'environnement des classes expérimentales. Une telle redécouverte des vertus de l'expérimentation pédagogique illustre le principe cher à J. Dewey "*Learning by doing*" au moment où le projet pédagogique timidement cherche à remettre en cause la toute puissance du programme à enseigner.

5) Le projet conquérant des années 1960

Dans ces années 1960, au cœur de ce que l'économiste J. Fourastié allait appeler *Les trente glorieuses*, le projet existentiel continue à se laisser décliner, mais plus pour longtemps, la mode ambiante lui préférant cette forme d'anti-projet que sera le structuralisme. Ce projet

existentiel est illustré pour une part dans notre contexte français par M. Merleau-Ponty lorsqu'il évoque en filiation directe avec Husserl dans sa *Phénoménologie de la perception* (1945, p. 491), le fait que le monde est inséparable du sujet mais "d'un sujet qui n'est rien que projet du monde" ; ce projet en nous ancrant dans notre environnement fait office de véritable lien existentiel (9). Mais Merleau-Ponty va brutalement disparaître en 1961.

a) *Projet et conscience du manque*

C'est donc vers J.-P. Sartre qu'il nous faut nous tourner pour avoir une autre version du projet existentiel, un projet repensé non pas à la mode husserlienne mais bien davantage à la mode heideggerienne ; néanmoins dans une perspective plus concrète Sartre passe de l'être heideggerien à l'homme, l'homme en situation qu'il appréhende sur le mode du manque ; exister c'est donc témoigner du *projet originel de son propre néant*, en identifiant le manque dans un effort de dépassement perpétuel matérialisé par le projet *vers*. Le projet, ce dépassement perpétuel, signe du manque qui cherche en vain à se combler, renvoie à l'espace de liberté qui permet une infinité de possibles ; ce projet fondamental gros d'une diversité de projets concrets concerne la manière dont j'ai choisi d'être-au-monde ; c'est un projet risqué, menacé par une chute, celle de se laisser engluier dans le pratico-inerte, la sérialité, là où tout devient interchangeable.

Que notre petit îlotier ne s'embarrasse ni de *La Phénoménologie de la perception*, trop gros ouvrage et aux formulations souvent abstraites, ni de *L'Être et le néant*, écrit par Sartre en 1943, ouvrage encore plus volumineux et indigeste malgré la virtuosité de son approche métaphysique. Qu'il prenne seulement avec lui, cela ne tient pas beaucoup de place, cette remarquable autobiographie de J.-P. Sartre (1964) *Les Mots* qui illustrent à leur manière le projet sartrien par ces propos terminaux : *Ma seule affaire était de me sauver -rien dans les mains, rien dans les poches - par le travail et la foi... Si je range l'impossible Salut au magasin des accessoires, que reste-t-il ? Tout un homme fait de tous les hommes et qui les vaut tous et que vaut n'importe qui.*

Les années 1960 qui voient donc le projet existentiel mourir sur le roc structuraliste vont dans la prolifération de leurs manifestations cultiver d'autres formes de projets ; sans chercher à vouloir être exhaustif, je privilégierai les trois formes émergentes suivantes : la gestion par projet des entrepreneurs, le projet-planification des aménageurs, le projet de société des militants.

b) L'adhocratie ou l'éphémère de la gestion par projet

La gestion par projet est cette nouvelle forme d'organisation qui commence à se développer aux États-Unis à l'occasion de l'opérationnalisation de la première bombe thermo-nucléaire dans les années 1942 ; ce projet baptisé alors *Manhattan Project* vise à implanter dans les organisations un changement non par le haut mais par le latéral (10) en nommant pour un temps donné un groupe-projet chargé d'une mission et en laissant ce groupe négocier, avec les instances concernées de l'organisation, la façon de réaliser sa mission. Ce mode de gestion qui rappelle la méthode du chantier médiéval et le compagnonnage, marqué par l'éphémère de la construction, A. Toffler le nomme *adhocratie* par référence au groupe "ad hoc". La gestion par projet avec ses directeurs de projets, ses chefs-projets, ses ingénieurs-projets va se généraliser ces dernières décennies à une grande majorité des organisations industrielles des pays occidentaux ; elle ne sera théorisée que dans les années 1980 (Declerck et alii, *Le management stratégique des projets*). Elle va s'étendre à la gestion des grands projets ou grands chantiers, par définition porteurs d'une mission bien délimitée pour un temps lui-même déterminé. De ce point de vue notre lecteur pourra se munir de l'ouvrage éclairant de Declerck ; il gagnera à mettre aussi dans ses bagages l'étude de F. Chvidchenko écrite en 1974 et consacrée à la *Gestion des grands projets* (11).

c) Projet ou plan

Dans ces années 1950-1960 où la planification de l'aménagement du territoire était plus impérative qu'indicative, on préférerait avoir recours, à défaut de projet, au concept de plan, plus rigide dans ses dispositions ; mais le plan français avec ses aléas a constitué pendant plus de 20 ans un authentique projet de développement, le "Que sais-je ?" de l'ancien commissaire au plan que fut J. Massé le montre à travers *Le plan ou l'anti-hasard*. Ce projet de développement était basé sur deux idées forces à l'origine du premier plan de J. Monnet des années 1948 : reconstruire la France, suite aux dommages de la Seconde guerre mondiale, faire passer la France de l'état agricole et rural à l'état industriel et urbain. Cette planification à travers les plans successifs a connu des dérives technocratiques certaines ; c'est donc en grande

partie contre une planification dévoyée que s'insurgent les contestataires de 1968, brandissant comme alternative leur projet de société.

Depuis les années 1970, le plan d'impératif, puis d'indicatif est devenu vraiment facultatif, souvent remis en cause, souvent décentralisé vers le local à travers les contrats de plan État-régions et les différents projets d'aménagement. La crise du plan qui est en même temps une crise du projet de société sera annonciatrice dans les années 1980 d'une multiplication de petits projet locaux qui entendent se faire les substituts d'un dessein collectif.

d) Face au plan attestataire, un projet de société contestataire

Alors que dans les années 1960 se développe une planification organisatrice d'un nouvel ordre social, un projet de société de nature contestatrice surgit ; cette contestation bien souvent puise ses éléments d'analyse dans la théorie de Marx et les travaux de ses épigones ; elle connaît un début de formalisation, dans les années 1960-1970, notamment avec deux auteurs, A. Touraine et E. Bloch relayés par un troisième, C. Castoriadis : A. Touraine dans sa *Sociologie de l'action* (1965) évoque l'avènement d'une société post-industrielle (il prend le concept au sociologue américain D. Bell) dont l'une des caractéristiques essentielles est cette conscientisation croissante qu'elle manifeste à l'égard d'elle-même. La société post-industrielle, pour peu que les conditions s'en trouvent réunies, posséderait la capacité d'agir sur ses propres orientations, de choisir ses finalités, les mouvements sociaux qu'elle développe en son sein constituant le moyen d'une prise de conscience de changements à opérer. Cette capacité d'action de la société sur elle-même est la façon par laquelle A. Touraine définit le projet sociétal qu'il va repréciser dans un ouvrage, *Production de la société* (1973). Dans le même temps un autre penseur plus philosophe que sociologue mais lui aussi marqué par la pensée marxiste, E. Bloch va s'efforcer de bâtir une théorie du non-encore-conscient qui se veut être une méthodologie de l'anticipation, c'est-à-dire du non-encore-être ; dans cette méthodologie, plus que le projet c'est ce qu'il appelle l'utopie concrète qui occupera une place centrale ; la conscience anticipante rend possible l'utopie concrète et par conséquent le principe espérance ; cette utopie concrète se donne comme tendance permanente se réalisant par intermittence et s'originant dans le presque-

conscient ; ainsi en est-il de l'être-en-possibilité que manifeste la dite utopie. Autant dire ici que le contraste est fort entre Bloch et son contemporain et néanmoins compatriote Heidegger !

Mais aux ouvrages souvent volumineux de A. Touraine et surtout d'E. Bloch, ouvrages d'accès plutôt difficile, on préférera recommander en guise de document significatif relatif au projet de société des années 1960-1970, la lecture de C. Castoriadis. En théorisant le projet révolutionnaire, lui aussi à partir de la problématique marxiste, Castoriadis présente l'avantage sur ses deux collègues de réintégrer dans le dispositif de son analyse le phénomène technique, phénomène majeur qui conditionne les modalités de passage de la société industrielle en direction de la société post-industrielle. Dans *L'institution imaginaire de la société* (1975), Castoriadis (12) utilise le projet pour penser les rapports théorie-pratique ; le projet est identifié à la *praxis*, conçue comme un *à faire* dans lequel les autres sont visés en tant qu'êtres autonomes ; la *praxis* concerne le développement de l'autonomie comme fin et utilise pour cette fin l'autonomie comme moyen ; dans cette perspective le projet se fera l'outil d'une transformation du réel pour réorienter la société par l'action autonome des hommes.

Dans ses différentes variantes, le projet de société révolutionnaire élaboré dans l'une ou l'autre mouvance marxiste a été dans ces années 1960-1970 le type de projet de société qui a connu la formulation la plus avancée même si l'on peut regretter que cette formulation en soit encore restée, faute de validation empirique, à un trop grand niveau de généralité. À côté de ce projet révolutionnaire, nous pouvons très succinctement évoquer deux autres projets de société qui lui sont contemporains, projets beaucoup moins élaborés, beaucoup plus évasifs, le projet autogestionnaire, centré sur une redistribution des formes de pouvoir, le projet alternatif ou écologique soucieux d'une remise à sa place du phénomène technique par une réhabilitation des droits de la nature, une nature à protéger et à sauvegarder.

6) La prolifération projective des années 1990

En une vingtaine d'années, de 1970 où les travaux sur le concept de projet étaient encore relativement rares jusque dans les années 1990, nous assistons à un véritable raz de marée de publications, explicable par différents éléments :

- à la faveur de la crise généralisée de la production qui va progressivement s'installer à partir des années 1975, nous constatons la mutation en un cours laps de temps du sens du projet ; ce dernier, pensé de façon globale à l'échelon de la société avec sa dominante optimiste et dominatrice, qu'elle soit attestataire ou contestataire, se métamorphose en un projet local et individualisé comportant une dominante pessimiste et dépressive ; le projet des années 1970 était un projet de maîtrise et d'affirmation de notre puissance ; le projet des années 1990 se donne comme projet frileux soucieux de juguler la précarité ambiante, mais marqué du coin de notre impuissance ;

- face à une situation d'incertitude, à l'effacement de nos cadres de référence traditionnels, nous nous sentons obligés de nous montrer offensifs en esquissant à travers nos projets un devenir possible, sous ses différentes formes éducative, pédagogique, entrepreneuriale, sanitaire, administrative... De ce point de vue, le recours au projet est sans doute la forme la plus accomplie de ce volontarisme grandissant mais problématique destiné à conditionner nos existences modernes et post-modernes ;

- le recours au projet semble souvent être accompagné d'un déni de projet, ce qui ne laisse pas d'interroger ; ce déni prend souvent la forme de l'injonction paradoxale et nous indique par là que nous sommes entrés dans une période de créativité contrariée ; plus nous recourons au projet, plus nous nous sentons bloqués et plus nous invoquons à nouveau l'une ou l'autre forme de projet selon la logique du cercle vicieux pour essayer de nous en sortir et finalement plus le remède est pire que le mal !

- les conduites à projet dans la grande variété de leurs manifestations expriment bien cette ambivalence, voire cette ambiguïté qui les traversent ; capables du meilleur et du pire, elles permettent dans le même temps de se constituer comme acteur, d'apprendre à expliciter sa pensée, de se poser des questions de sens sur ce que nous faisons mais aussi d'assujettir, de se laisser divertir, de fuir les exigences du moment présent dans des innovations sans fin.

Alors évoquer toutes ces publications sur le projet qui depuis quelques années occupent les devantures de nos librairies, serait présumptueux ou arbitraire. On peut bien citer C. Paquette pour *Le projet éducatif*, L. Boyer et N. Equilbey pour *Le projet d'entreprise*, G. Le Boterf et P. Lessard pour *L'ingénierie des projets de développement*, J. Guichard pour *L'école et les représentations d'avenir des adolescents* (13) ... Mais la

liste risque d'être bien longue et la barque bien fragile pour contenir la charge correspondant à ce savoir soudainement déversé à propos de nos projets. Alors quitte à ce qu'il accepte de voir ses connaissances sur le projet schématisées, mon lecteur curieux pourrait recourir aux études sans doute trop synthétiques que je me suis essayé à élaborer sur la question (14). Il trouvera pour le moins en bibliographie terminale de chacun de ces ouvrages bon nombre de références dont il lui suffit de savoir qu'elles existent sans pour autant qu'il ait à les emporter avec lui.

Et si finalement toute cette soudaine et volubile littérature n'était que redite, bredouillage autour d'un concept fugace, façon de s'occuper qui relève plus du symptôme que du symbole, alors, que devrait faire notre lecteur-îlotier pour fuir tout ce bavardage ? Je lui conseillerais d'abord de faire le vide et de se convaincre que nous nous laissons souvent détourner de l'essentiel par nos projets ; pour cela, qu'il opère donc une cure intellectuelle en amenant avec lui comme viatique pour le sortir de l'ennui causé par les lectures précédentes, le *Précis de décomposition* de Cioran (15), qui traite de la vanité de nos entreprises ; qu'il prenne ensuite comme petit livre de chevet pour son séjour îlien *Le Petit Prince* : il y est question de dessin, d'intention, d'apprivoisement, de mise en relation, de dépaysement, de création, tous ingrédients susceptibles de faire du projet enfin un acte inventif.

Jean-Pierre BOUTINET

IPSA-IRFA

Université catholique de l'Ouest, Angers

Notes

- (1) Certes, si notre lecteur entend le latin, nous pourrions lui procurer une source bibliographique directement héritée du *Quattrocento*, de cette fameuse époque où Brunelleschi s'efforce de définir le projet architectural ; cette source n'est autre que l'un de ses disciples mais meilleur théoricien que lui, L.-B. Alberti, qui en 1485 écrit ce qui s'apparente au premier traité de projet architectural en urbanistique moderne avec son *De re Aedificatoria*.
- (2) Le projet architectural est né avec Brunelleschi de l'art du dessin, dans le passage incessant entre un *dessein* et un *dessin*, le premier exprimant le travail de conception, le second le travail d'exécution. Sur cette question, voir entre autres G. Didi-Huberman, *Devant l'image, question posée aux fins*

d'une histoire de l'art. Paris : Les Éditions de Minuit 1990. Voir aussi notre travail *Psychologie des conduites à projet*. Paris : PUF, 1973.

- (3) *La vie et les aventures surprenantes de Robinson Crusoe* est édité pour la première fois en 1719.
- (4) L'abbé de Saint-Pierre intitule sa préface *Idée générale du Projet* qu'il commence par la phrase "Mon dessein est de proposer des moyens de rendre la Paix perpétuelle entre tous les États Chrétiens".
- (5) Cf. *Malaise dans la civilisation*. Vienne : 1929 ; Paris : PUF, 1971.
- (6) On connaît la signification du *design* en tant que dessin explicitant un dessein et l'étroite parenté sémantique qu'il possède avec le projet même si le concept actuel de *design* déborde largement le projet pour viser une multiplicité d'acceptions liées à la conception, à l'esthétique, à la modélisation. Le mouvement international du *design* s'est surtout implanté en Italie, en Allemagne, en Russie, en Angleterre et aux États-Unis.
- (7) Cette *Chartes d'Athènes* ne sera publiée que dix ans plus tard en 1943, ironie de l'histoire ou secrète convergence totalitaire, en pleine période collaborationniste française et national-socialiste allemande !
- (8) Cf. *Le praticien réflexif, à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal : Les Éditions Logiques, 1994, traduction du *The Reflexive Practitioner, How Professionals think in Action*, 1983.
- (9) Quelques pages précédentes (p. 463) M. Merleau-Ponty pour décrire ce lien existentiel écrivait "toute vision suppose en dernier lieu, au cœur de la subjectivité, un projet total ou une logique du monde que les perceptions empiriques déterminent et qu'elles ne sauraient engendrer. Le point essentiel est de bien saisir le projet du monde que nous sommes."
- (10) Ce changement latéral sera pour une part théorisé en 1971 d'un point de vue psychologique par E. de Bono in *Lateral Thinking for Management, a Handbook of Creativity*, American Management Association.
- (11) Cf. respectivement :
 - R.-P. Declerck, P. Eymery et M.-A. Crener. *Le management stratégique des projets*. Paris : Éditions Hommes et Techniques, 1980.
 - I. Chvidchenko. *Gestion des grands projets*. Toulouse : Cepadues, 1974.
- (12) Paris : Le Seuil, 1975.
- (13) Cf. respectivement :
 - C. Paquette. *Le projet éducatif*. Ottawa : Éditions NHP, 1979.
 - L. Boyer et N. Equilbey. *Le projet d'entreprise*. Paris : Les Éditions d'Organisation, 1986.
 - G. Le Boterf et P. Lesnard. *L'ingénierie des projets de développement*. Montréal : Agence d'Arc, 1986.
 - J. Guichard. *L'école et les représentations d'avenir des adolescents*. Paris : PUF, 1993.

(14) Cf. notamment :

- *Anthropologie du projet*. 4e ed. revue et augmentée. Paris : PUF, 1996.

- *Psychologie des conduites à projet*. 2e ed. revue. Paris : PUF, 1996. (Que sais-je ? n° 2770).

- *Psychologie de la vie adulte*. Paris : PUF, 1995.

(15) Ce précis écrit en 1949 commence par les propos suivants : *“En elle-même toute idée est neutre ou devrait l’être ; mais l’homme l’anime, y projette ses flammes et ses démenes ; impure, transformée en croyance, elle s’insère dans le temps, prend figure d’événement : le passage de la logique à l’épilepsie est consommé... Idolâtres par instinct, nous convertissons en inconditionné les objets de nos songes et de nos intérêts”*.