

# Partir pour des situations extrêmes, quel(s) sens donner à un tel projet?

Jean-Pierre Boutinet  
30 mars 2018

Version définitive

## Résumé

Quel *sens* donnons-nous à nos entreprises plus ou moins périlleuses, qui puisse leur assurer une forme de rationalité sécurisante ? Répondre à une telle question implique de prendre d'abord acte que le concept de sens est plurivoque, signifiant par-là que toute recherche de rationalité comporte une certaine équivocité mais c'est au prix de cette dernière que peut être assurée une action à entreprendre, telle celle de partir à l'aventure à travers telle ou telle forme de voyage : pourquoi partir ? Vers où partir ? Quel bénéfice en tirer ? Ces questions appellent une réponse, si approximative soit-elle, de la part d'un acteur ou auteur, dans le cadre de son projet en quête de vouloir se diriger vers un lieu ou un espace qu'il convoite. Pour cet acteur ou cet auteur, un tel projet tire sa légitimité de l'une ou l'autre des cinq logiques de sens dont peut se recommander tout projet. Ce sont ces cinq logiques qui seront passées en revue dans le texte qui suit.

## Summary

The concept of project contains several meanings : orientation, justification, hereby situation, and the patient's personal history. The traveller must know how to use these different tools in order to allow to motivate himself. Durable motivation can provide solely from the project's traveller to help him make sense out of his actions.

Mots clés: projet, voyageur, sens.

Key words : project, traveller, sense.

## 1. Introduction

Comment donner *sens* à nos entreprises, par exemple, celles qui nous poussent au voyage, à l'exploration d'un espace proche ou lointain à travers telle ou telle forme d'expédition, voire au départ pour des aventures extrêmes ? Si l'aventure est une tentation légitime, son inverse, la sédentarité ne l'est pas moins. Car l'habitude le dispute ici à la nouveauté ; elle en reste aussi attachante et ce en fonction des circonstances. Qu'est-ce donc qui peut justifier de partir plutôt que de rester ? Quel sens conférer à une expédition ? Pourquoi partir ? Vers quoi et quel bénéfice en tirer ? Certes le recours au terme *sens* est plurivoque, d'où justement son équivocité,

du fait notamment de son usage obligé et passe-partout mais malgré tout, on ne saurait faire l'économie d'un tel usage pour qui entreprend une aventure car se redire à soi-même voire expliciter le sens que l'on attribue au voyage que l'on entreprend, c'est déjà pour le voyageur ou l'aventurier s'assurer que la rationalisation que l'on formule pour soi-même ou à destination de ses proches sera génératrice d'une persévérance dans la poursuite de la dite aventure, gage indispensable pour atteindre l'objectif fixé et donc esquiver l'une ou l'autre forme de renoncement ou de possible abandon. En conséquence, si nous voulons répondre à la question initiale posée en ce début de propos, commençons par situer le voyage ou l'expédition ou encore l'aventure comme une activité délibérée qui repose sur l'une ou l'autre forme de projet, formulé ou implicite, et questionnons ce qui fait le succès actuel du projet, qu'il s'agisse du projet de voyage comme du projet de carrière ou encore du projet de formation, un projet pourvoyeur de sens pour son auteur à travers l'un et l'autre, voire l'un ou l'autre des cinq sens susceptibles de le traverser et de donner une légitimité personnelle et/ou sociale à cet auteur ainsi qu'à son voyage ou à son aventure.

## 2. Pourquoi partir en voyage ou en expédition ?

Le voyage comme toute expédition est cette sortie intentionnelle de chez soi pour partir explorer momentanément un espace autre, un ailleurs qui nous confronte à notre désir de découvrir l'exogène, le différent, l'inhabituel au regard de l'homogène que représente son propre chez soi. Ce voyage prend donc sens dans la mesure où il nous conduit à faire l'expérience de l'hétérogène, que nous le menions en explorateur, en randonneur, en promeneur, en passage ou en pèlerin, en quête de l'une ou l'autre forme d'altérité susceptible de nourrir un contraste voire une rupture avec la familiarité routinière du domicile.

Le voyage, comme sortie intentionnelle de chez soi en quête du plus ou moins lointain, de l'inédit, voire de l'exceptionnel est cet insolite qui se dévoile en chemin au voyageur, comme a pu l'écrire N. Bouvier (1963) : *Un voyage se passe de motif. Il ne tarde pas à prouver qu'il se suffit à lui-même. On croit qu'on va faire un voyage mais bientôt c'est le voyage qui vous fait ou vous défait.* Si nous interprétons le propos de Bouvier, le sens donné au voyage va se trouver en continuelle métamorphose entre l'avant-voyage des préparatifs l'anticipant, le déroulement du voyage avec ses imprévus et l'après-voyage dans ce que nous en retenons.

Bien avant Ulysse, le voyage ou l'un ou l'autre de ses succédanés était connu de nos lointains ancêtres, lorsque paradoxalement ils ont commencé à goûter à la sédentarité. Mais il va prendre une tout autre signification dans nos sociétés de la mobilité que sont les sociétés post-modernes qui ont voulu faire rimer vacances et voyages (Viard, 2000) : partir en voyage est donc devenu d'une grande facilité, par l'intermédiaire des moyens de communication qui ont largement contribué à rendre le voyage très fréquent et sécuritaire et donc on ne peut plus banal. Cette banalité en vient à gommer trop souvent les interrogations autour du sens ; pourtant, lorsqu'il s'agit de choisir sa destination, revient vite la question lancinante du *pourquoi partir là plus qu'ailleurs ?* De ce fait on oublie que la banalité de partir à des époques plus anciennes que la nôtre mais dans une modernité pourtant assez proche n'avait rien d'évident. On se souvient à ce sujet de qu'écrivait B. Pascal (1670) en pleine modernité du XVII<sup>e</sup> siècle et en contre point

à celle-ci dans ses *Pensées* à propos du divertissement : *Tout le malheur des hommes vient d'une seule chose qui est de ne pas savoir demeurer en repos dans une chambre. Un homme qui a assez de bien pour vivre, s'il savait demeurer chez soi avec plaisir n'en sortirait pas pour aller sur la mer ou au siège d'une place* (cf. §139). Pascal ajoutait un peu plus loin (cf. §171) : *La seule chose qui nous console de nos misères est le divertissement et cependant c'est la plus grande de nos misères*. Pour Pascal donc, si prendre une initiative peut avoir un sens, c'est bien celle de décider de rester chez soi dans la sédentarité de notre refuge, pour donner toute son importance au familier du moment présent. Au contraire, pour nos contemporains, le sens qu'ils donnent à leurs initiatives réside la plupart du temps dans la mobilité recherchée (Urry, 2000), à travers un désir d'avenir différent du moment présent, le voyage étant l'une de ces mobilités convoitées.

### 3. De l'incontournable préoccupation de la quête de sens

Mais qu'est-ce donc que *le sens*, que de *donner du sens*, *faire sens*, *prendre sens* ? En première approximation, nous pouvons entendre la recherche de sens selon deux acceptions complémentaires, comme le souci de s'enquérir des justifications que nous élaborons et qui nous apparaissent suffisantes d'une part pour comprendre le monde dans lequel nous vivons et d'autre part pour conférer une rationalité satisfaisante à l'action que nous déployons en ce monde. Nous pouvons ainsi considérer cette recherche de sens en allant par-delà sa banalisation en lieux communs tels ceux du *bon sens* et du sens *commun*. Une telle recherche de sens, au-delà de ces lieux communs, reste un incontournable pour se donner un horizon discernable (Barel, 1987) et contrecarrer momentanément l'absurde, le non-sens, l'incompréhensible, l'incohérence ou encore cette nouvelle venue des temps actuels, la réification (Honneth, 2005), les uns et les autres qui nous assaillent avec le risque d'être les seuls à occuper l'avant-scène de nos existences. Aussi si l'on veut donner à cette recherche de sens la portée qu'elle mérite compte tenu du questionnement qu'elle met en œuvre, qui touche à des données de premier plan comme celles concernant ce paradoxe existentiel fondateur qui nous impose de concilier notre désir d'exister avec notre destin marqué par la finitude, il nous faut appréhender le sens sur un mode non pas affirmatif mais paradoxal. Nous le ferons en attribuant 4 caractéristiques à cette recherche de sens, que nous allons successivement passer en revue en reconnaissant qu'elle est singulière, provisoire, partielle et plurielle :

- Une recherche de sens reste singulière, propre à un individu, à un groupe ou à une collectivité donnée et donc tributaire de l'histoire de cet individu ou de ce groupe, de sa situation actuelle, des environnements qu'il fréquente, ce qui lui fait élaborer des formes de rationalité pour rendre compréhensibles ses conduites. Comme le soulignaient déjà Boltansky et Thévenot (1991), ces formes de rationalité sont autant de justifications de ce à quoi aspire l'individu ou le groupe ou de ce qu'il a déjà réalisé ; elles sont en même temps pour lui des clefs de lecture sur la façon d'appréhender des situations auxquelles il se trouve ou s'est trouvé confronté ; le choix d'un voyage ou d'une expédition pose ainsi une question de sens puisqu'il ne peut rester sans

justification, comme acte gratuit mais tous les voyageurs d'une même expédition ne mettent pas le même sens sur leur déplacement ;

- une recherche de sens est fluctuante, momentanée, donc provisoire, tributaire des événements vécus, des aléas d'une expérience qui se structure dans ses réussites et ses échecs, de la situation actuelle qui interpelle. G. Deleuze (1969) parlait à propos de la recherche du sens qu'il s'agissait d'une régression infinie qui se nourrit d'un rapport intrinsèque entre le sens et le non-sens. Le sens fluctuant ne veut pas dire qu'il ne soit pas durable dans certaines de ses composantes, constituant comme autant de marqueurs caractéristiques de rationalités individuelles ou de logiques culturelles ; les valeurs privilégiées par un individu ou un groupe pour rendre compte d'une action menée de façon délibérée constituent assez souvent un mode durable d'expression du sens pour un acteur donné (Gorz, 2003) mais ces valeurs au gré de tel ou tel changement individuel ou social, peuvent aussi subitement devenir caduques et remplacées par d'autres qui engagent de nouvelles formes de rationalité, ce que montre bien J. Pestiau (1984).
- une recherche de sens est destinée à rester partielle, voire fragmentée, si tant est, comme le formule P. Valadier (2000), que le monde est à jamais insaisissable dans sa profondeur abyssale ; cette recherche de sens est donc destinée à cohabiter avec le doute, l'interrogation, la menace que font peser ces rodeurs déstabilisant que sont l'absurde et le non-sens. Seule une situation limite, celle du parti pris idéologique peut éliminer ces rodeurs mais alors en balayant toute forme d'incertitude et de questionnement, la recherche de sens se transformant en rationalisation forcée et métamorphosant alors plus ou moins artificiellement l'incertitude existentielle liée à tout engagement dans une action en certitude dogmatique ;
- une recherche de sens, bien que démarche singulière, se veut être en même temps plurielle, tant le terme *sens* est polysémique depuis ses lointaines origines étymologiques puisées dans l'ancien français médiéval ; l'unité sémantique historiquement constituée autour de ce terme regroupe depuis plusieurs siècles trois acceptions dominantes, d'abord la relation de soi à son environnement à travers le recours aux cinq sens, ensuite la signification attribuée aux mots véhiculés par le langage, enfin le bon sens fait de consensus communément partagé à propos de telle question, de tel problème (Rey, 1998). Prendre acte de la polysémie du sens c'est rejoindre la posture de M. Weber (1917) à propos de l'incontournable polythéisme des valeurs.

Ce sont ces quatre caractéristiques que nous prendrons ici en compte comme préalable pour appréhender la question du sens destinée à rester une question ouverte, jamais achevée bien qu'incontournable, n'apportant que des réponses partielles et provisoires pour penser simultanément, comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, deux ensembles constitutifs de toute expérience vécue, d'une part la perception par tout un chacun du monde dans lequel il vit, d'autre part l'action qu'il déploie dans ce monde. Le projet est devenu aujourd'hui le paradigme obligé pour penser le devenir de cette action dans son environnement-monde ;

l'action organisatrice de voyage, d'expédition ou d'aventure nous servira de cadre pour camper le sens dans ses quatre attributs que nous venons d'identifier ci-dessus.

#### 4. La démarche de projet, génératrice de sens

Voici un demi-siècle, la modernité alors triomphante avait recours au progrès pour penser son devenir, la figure du projet lui servant d'adjuvant, tantôt existentiel par l'entremise de la phénoménologie (Sartre, 1947), tantôt opératoire pour encadrer le développement technologique. Mais un changement de conjoncture s'est imposé et cette modernité a dû laisser la place à une nouvelle ère, plus confuse, plus incertaine, celle de la post-modernité qui au cours des cinq dernières décennies a vu s'installer une nouvelle domination, celle de la crise ou plutôt des crises tant économiques, que financières, environnementales, de l'emploi ou du réchauffement climatique, sans oublier les crises migratoires... La figure de la crise va alors cohabiter de façon chaotique avec celle du progrès désormais réduit principalement à ses seules avancées technologiques. Comme nous avons eu l'occasion de le mettre en évidence (Boutinet, 2015), le recours au projet indifféremment utilisé par chacune de ces deux figures va conférer à ce dernier à travers ses multiples usages un rôle paradigmatique dans sa façon de s'alimenter aux deux sources du progrès et de la crise : projet technologique qui oriente le progrès envahissant des technologies du numérique, projet d'insertion ou de réinsertion professionnelle ou encore projet d'accompagnement qui encadrent les parcours individuels souvent incertains.

Ce paradigme de projet constitue ainsi présentement une image bien représentative des temps postmodernes issus des années 1980, dans ses contrastes de réussite et d'échec ; il hérite de ce mixte de progrès et de crise qui le matérialise en figure de Janus ; ce que l'on peut appeler le projet postmoderne s'est ainsi mué au cours des dernières décennies en objet de consommation courante, utilisé tant et plus au grès des situations, y compris dans des secteurs où l'on pensait qu'il ne pouvait avoir cours, car trop dépendants de contraintes plus déterminantes que les possibles qu'il était susceptible d'offrir. A titre d'exemples, pour illustrer cet effet de mode du projet postmoderne dans nos vies quotidiennes, évoquons trois secteurs typiques, parmi les plus récents à avoir déployé le tapis rouge devant les dispositifs de projet, amenant l'auteur d'un projet à se faire un chemin parmi les possibles d'avenir qu'il a été susceptible d'identifier : un avenir meilleur, celui du progrès ou un avenir moins mauvais, celui d'une tentative de sortie de crise ; ces trois secteurs ont trait au paysage, à la thérapie, à l'évènement. Le projet de paysage mobilise la nouvelle profession de paysagiste qui ne prend plus ce paysage comme un donné environnemental s'imposant avec ses contraintes à l'habitant malgré lui mais comme un espace à construire ou à reconstruire à travers l'une ou l'autre forme de projet d'aménagement de l'environnement géographique. Quant au projet thérapeutique du patient, il entrevoit la maladie chronique non comme un état inéluctable à supporter par le malade durant la ou les dizaines d'années qu'il lui reste à vivre mais comme un devenir possible à aménager par le patient en collaboration avec son thérapeute pour rendre cette maladie vivable par l'une ou l'autre forme de projet thérapeutique. Quant au projet d'évènement, à la disposition de la nouvelle profession de ce nouveau venu dans les espaces professionnels qu'est l'évènementiste, celui-ci n'appréhende plus l'évènement comme ce qui survient malgré lui et à

son dépend, par surprise mais ce que lui-même, il souhaite faire advenir sur le mode de l'inédit et de l'étonnement dans une temporalité de l'instantanéité ; ainsi en va-t-il du projet d'un évènement-commémoration ou du projet d'un évènement-célébration ou encore du projet d'un évènement-spectacle à organiser.

En conséquence, le succès rencontré au cours de ces dernières décennies par le paradigme du projet qui semble guidé bon nombre de pratiques peut être mis en relation avec ce constat que la démarche anticipatrice de projet se veut porteuse de sens, un sens constamment questionné en contexte postmoderne alors que le régime de modernité, celui par exemple des *Trente Glorieuses* était davantage préoccupé par ces deux autres figures d'une anticipation plus rationnelle qu'étaient le plan et l'objectif, devenues alors à la pointe de l'actualité, de par leur caractère principalement opérationnel. Le recours actuel au projet au sein d'un environnement sociotechnique qui se lamente d'être trop souvent dépendant d'une quête d'efficacité au détriment d'une recherche de sens peut en conséquence s'expliquer : ce projet moins obsédé d'efficacité planificatrice est spontanément saturé de sens dans les aléas qu'il introduit intentionnellement entre le flou et la détermination.

Ce sont donc ces différentes modalités de sens présentes dans un projet que nous allons plus loin passer en revue mais au préalable, il nous faut répondre à une double interrogation. D'une part, qui sont ces parties prenantes en quête de sens qui se profilent derrière un projet ? D'autre part, le recours au projet ne conduit-il pas aujourd'hui à une utilisation abusive tributaire d'un effet de mode et qui amène à baptiser *projet* n'importe quelle initiative : notamment à propos des expéditions dans le cadre de situations dites extrêmes qui sont à l'origine de la présente contribution, n'est-il pas inapproprié de vouloir recourir à une démarche de projet ?

## 5. Le sens d'un projet pour ses parties prenantes : auteur et acteurs

Jusqu'ici nous avons évoqué à plusieurs reprises les termes d'auteur et d'acteurs comme parties prenantes au sein d'une démarche de projet ; il est temps de nous justifier de ces emplois spécifiques plutôt que de recourir à d'autres termes équivalents comme ceux d'agents, de sujets, d'individus ou de personnes... Nous le ferons en nous justifiant du choix de ces termes d'auteur, toujours singulier au sein d'un projet, et d'acteurs toujours pluriels dans un projet et en distinguant bien les concepts d'auteur et d'acteur, même si dans certaines situations, il peut y avoir glissement de l'un à l'autre (Boutinet, 2010).

Ce qui constitue entre autres la spécificité d'un projet, c'est le fait qu'il est porté par un auteur singulier bien identifié, entouré d'acteurs. L'auteur désigne dans l'ordre de l'humain une instance individuelle ou collective qui se recommande d'un travail original de création. Dans son projet, cet auteur authentifie qu'il est lui-même à l'origine de ce travail de création qui unifie en une seule démarche deux étapes essentielles dans tout projet, matérialisées par deux temps successifs : un temps d'élaboration ou de conception du projet et un temps de réalisation, de mise en œuvre de ce dernier, en continue itérativité l'un avec l'autre, le *dessein* esquissé renvoyant continuellement au *dessin* à mettre en œuvre. Création, singularité, itérativité

conception-réalisation qualifient ce qui constitue le travail original d'un auteur au sein d'une démarche de projet.

Chaque fois que nous évoquons l'auteur, nous sommes amenés à préciser de quel auteur il s'agit : un auteur individuel, porteur de sa propre histoire et d'un dessein à vouloir mettre en œuvre ou un auteur collectif, groupe, équipe, collectif organisationnel rassemblé autour d'une même ambition pour faire advenir telle ou telle initiative. Il est toutefois assez exceptionnel d'avoir à faire dans le cas des projets collectifs à des projets autogérés car la plupart du temps, les collectifs de projet sont coordonnés par un pilote individuel bien identifié qui incarne la démarche de projet et anime une équipe-projet ou un groupe-projet, l'un et l'autre composés de quelques acteurs centraux, chargés de mener à bon port ledit projet, sous l'autorité du pilote.

Auteur individuel et auteur collectif d'un projet sont, chacun, amenés à développer des collaborations, voire des cohabitations ou même dans certaines situations des confrontations avec une diversité d'acteurs plus ou proches ou distants de l'auteur ; si les acteurs sont proches de l'auteur, ils vont se positionner, comme acteurs ressources développant des fonctions de conseil ; s'ils sont plus éloignés, ces acteurs pourront être perçus comme indifférents jouant de leur capacité d'inertie ou comme acteurs confrontants développant leur sens critique vis-à-vis de l'auteur et son projet ; dans les situations-limites, les acteurs conflictuels susceptibles de se manifester dans l'environnement de l'auteur pourront se montrer avides de développer dans certains contextes des contre-projets remettant en cause la propre légitimité de l'auteur et de son projet.

Si nous revenons à cet auteur, celui-ci, du fait de son engagement dans le projet qu'il incarne, détient en tant qu'auteur, une autorité qui lui est inhérente, constituée de cette capacité inventive d'action qu'il justifie par l'entremise de son projet et sous le regard de son environnement. Cette capacité d'action dont témoigne l'auteur va exercer sur cet environnement une influence plus ou moins déterminante mais toujours sujette selon les circonstances à une remise en question. Cette capacité à créer et à agir permet donc à l'auteur de témoigner de son autorité d'auteur qu'il va assumer en répondant de ce qu'il entreprend devant autrui, c'est à dire devant la diversité des acteurs environnants, parties prenantes. Par cette assomption, l'auteur revendique comme relevant de son travail original, ce qui touche à l'élaboration ou à la réalisation de son projet. Une telle assomption représente le 1<sup>er</sup> niveau de responsabilité, encore appelé, responsabilité en 1<sup>ère</sup> personne. Ce 1<sup>er</sup> niveau est inséparable du second niveau, la responsabilité en 2<sup>ème</sup> personne, celle du droit d'imputation qu'autrui, c'est-à-dire un acteur intérieur ou extérieur au dispositif de projet, pourra exercer concernant le caractère problématique de telle ou telle initiative prise ou de ses conséquences (Genard, 1999) : l'acteur confrontant et encore plus l'acteur conflictuel demandent à l'auteur des comptes c'est-à-dire de répondre de ce qu'il a fait dans le cadre de son projet. Ainsi, ce qui définit la singularité d'un auteur, c'est d'une part sa capacité de création d'une œuvre inédite et d'autre part sa capacité à en répondre par l'une ou l'autre forme liée aux deux déclinaisons de responsabilité évoquées.

## 6. Les équivoques de la figure du projet pour penser les situations extrêmes

Pour répondre à la seconde interrogation que nous avons formulée plus haut, il est nécessaire de clarifier ce que l'on entend par situation extrême : cette dernière laisse-elle des espaces de liberté suffisants pour que l'auteur du projet de management conçoive une démarche de projet fondée sur des possibles à inventorier afin d'en privilégier certains d'entre eux ? Le management en situation extrême vise-t-il au contraire des contraintes déterminantes vis à vis desquelles l'acteur ou l'auteur d'un projet devra obligatoirement se plier ? Délibérer autour de ces deux questions implique à propos d'une situation donnée de devoir conduire un diagnostic initial susceptible de faire le départage entre deux variantes contrastées de situation extrême, celle d'un espace rigidifié comportant principalement de fortes contraintes, notamment sécuritaires, et celle d'un espace projectif organisé, malgré les contraintes, autour d'opportunités à inventorier. Le diagnostic de situation devra faire le départage entre ces deux situations extrêmes :

- celle insécure, faite de contraintes à prendre impérativement en compte pour neutraliser incertitudes et risques ; cette neutralisation nécessite de respecter des mesures imposées d'avance pour faire face aux dites contraintes : ainsi en va-t-il de l'exploration d'un site nucléaire dégradé ;
- celle qui sollicite un lourd investissement notamment psychologique pour atteindre une performance ou relever un défi ou encore vaincre une difficulté et ce au prix de possibles et d'opportunités à prendre en compte, ce qui est le cas par exemple pour l'exploration d'une banquise transformée par le réchauffement climatique,

Si la première situation relève d'une façon ou d'une autre de la gestion de l'urgence, seule la seconde situation par les possibles et les opportunités qu'elle offre en dépit des contraintes existantes, en vue d'atteindre tel ou tel objectif fixé sera ouverte au projet d'exploration en situation extrême à certaines conditions. C'est donc uniquement à propos de cette seconde situation seulement que nous évoquerons dans ce qui suit le projet d'exploration en management de situation extrême, comme générateur de sens.

Ce projet d'exploration avec la démarche méthodologique qu'il implique pourra constituer le moyen de réaliser l'expédition désirée en explicitant le but à atteindre et les moyens à mobiliser pour l'atteindre, en évaluant en même temps les risques encourus pour les gérer. Parce que la première situation extrême est faite de risques majeurs qui peuvent mettre directement en cause la sécurité des acteurs, disposant de ce fait de très peu de possibles parmi lesquels choisir, nous l'excluons du management de projet en situation extrême, donc ici de notre propos car elle est à traiter davantage sur le mode de l'urgence grâce à un protocole d'intervention imposé par avance par les institutions sécuritaires compétentes au vu de ce type d'exploration. Ce protocole est destiné à répondre à une logique programmatique d'adaptation et d'efficacité, très différente d'une logique créative de projet, voire souvent opposée à elle ; un tel protocole imposé par l'urgence et ses dispositifs exclut donc que l'on évoque à son propos une question de sens, à laquelle se substitue une notion de faisabilité. A ce propos, comme nous avons eu l'occasion de le mettre en évidence (Boutinet, 2010), entre urgence et projet comme logiques d'action, il y a incompatibilité comme il y a incompatibilité entre l'échéance immédiate et l'échéance à moyen

terme. Quand par ailleurs la situation d'urgence renvoie à une logique causale, celle du projet ouvre vers une logique heuristique. Nous laisserons donc de côté la situation-urgence car hors de notre propos, relevant davantage du déni de projet (Boutinet, 2011) pour nous focaliser uniquement sur la situation-projet : la démarche de projet dans le management d'une situation extrême ainsi entendue : quel sens lui donner ?

## 7. Le vouloir entreprendre par le projet, quel sens lui donner ?

Pour un auteur, donner du sens à ce que veut initier dans l'un de ses projets, qu'il soit de voyage, d'expédition, ou de management en situation extrême au sens que nous lui avons donné plus haut, c'est, pour lui, se poser l'une ou l'autre voire l'une et l'autre des cinq questions inhérentes à tout auteur qui dans son projet désire asseoir sa légitimité au regard de ce qu'il entreprend. Nous allons passer successivement en revue ces cinq questions génératrices de sens dans ce qui suit.

### 1. Vers où partir ?

Le *sens-orientation* est celui d'une intention, formulée par son auteur, précisant la direction privilégiée qu'il souhaite prendre, celle d'un lieu désiré à atteindre ou à transformer, celle d'un avenir plus ou moins proche auquel il aspire à faire advenir. Cet horizon vers lequel il entend se diriger est toujours double, spatial et temporel, même si, selon les circonstances, l'un des deux, spatial ou temporel se trouvera davantage valorisé au regard de l'autre ; à ce sujet pour définir ce qu'est un projet, J-P. Sartre (1960, 127-128) évoquait le dépassement d'une situation par une vie orientée, comme affirmation de l'homme par l'action, brume qui se dégage à l'horizon de ses intentions. Un horizon trop clair parce que trop rapproché, celui de l'heure qui vient, de la journée qui s'avance, d'une échéance proche à respecter, d'un objectif précis à atteindre, d'un espace exigu à habiter relève de la contrainte qui assujettit et inhibe, du fait de préoccupations trop immédiates et/ou trop déterminées, interdisant l'évocation d'un monde de possibles. La nécessité incarnée par une contrainte immédiate évacue toute forme de sens qui ne peut se déployer que dans un vide créateur mettant à distance l'horizon environnant, celui qui ouvre vers des perspectives incitant à choisir une direction à se donner, une destination à arrêter. A propos du vide créateur, l'architecte R. Bofill (1989, 33) récapitulait son parcours professionnel d'aménageur d'espaces habités par la démarche de projet, laissait tomber cette affirmation récapitulative : au fond, je n'ai jamais été qu'un bâtisseur de vide. En cela il rejoignait le sociologue J. Baudrillard (2000, 115) dialoguant avec l'architecte J. Nouvel, et précisant que faire le vide était sans doute le préalable à tout acte de création authentique.

Avoir un but qui oriente vers une destination contribue à donner un cap, un sens-direction à l'action à entreprendre, indispensable pour asseoir une motivation. Pour se motiver à bouger, il faut avoir un endroit où aller : le sens-orientation dépend donc intimement de l'horizon spatial et/ou temporel que se fixe l'explorateur. Ce sens-orientation, une fois explicité, implique dans un second temps que l'auteur planifie le chemin qui va le mener vers le point d'horizon fixé par des repères, des échéances et des objectifs. Ce seront là des balises pour guider l'explorateur, qui peuvent aussi représenter des défis à atteindre. Toutefois ces balises, enchâssées les unes

dans les autres constituent un gage d'efficacité mais ne sont pas en elles-mêmes porteuses de sens. Seule l'échéance terminale avec l'horizon qui la contextualise peut l'être.

Les personnes, en perte d'autonomie et tributaires de l'une ou l'autre forme de vulnérabilité et donc contraintes de vivre au jour le jour avec un horizon tant spatial que temporel extrêmement rapproché, ne peuvent assumer en leur état actuel la posture d'exploratrices car trop dépendantes des contraintes momentanées qui s'imposent à elles (Maillard, 2011). Il leur est alors difficile d'imaginer une situation au vide évocateur et un avenir chargé de perspectives, susceptible de les mettre en mouvement. Elles sont plutôt tributaires d'un vide leurrant, ce qu'H. Maldiney (2000) appelle le chaos ; aussi perdent-elles toute possibilité de donner sens à leurs déplacements, si ce n'est de temps à autre la formulation d'un sens idéalisé qui risque de se confondre avec l'une ou l'autre forme de velléité.

## 2. Pourquoi partir ?

Le sens-direction est insuffisant s'il n'est pas accompagné du *sens-justification* qui rationalise la motivation à partir pour telle ou telle destination. Ce sens-justification se veut en même temps un sens-signification dans la verbalisation qu'il fait des raisons du choix effectué de vouloir prendre telle ou telle direction. Alors que le sens-orientation définit le *pour quoi*, le sens-signification renseigne sur le *pourquoi*. La justification que l'auteur fait de son projet et des actions qu'il envisage pour le concrétiser stabilise les décisions à prendre ou déjà prises par son auteur et les actions qui vont le concrétiser. Or les raisons que les auteurs évoquent sont souvent floues et imprécises, trop fréquemment implicites car peu verbalisées ; ce sont pourtant elles qui peuvent devenir pourvoyeuses de motivation car cette dernière s'appuie en effet sur la formulation des motifs à agir ; motifs, justifications, raisons relèvent du même champ sémantique et constituent trois entrées voisines, qui explicitées vont stabiliser un projet et les actions qu'il initie.

Motifs et/ ou raisons sont des justifications élaborées qui évitent à l'auteur de se laisser entraîner dans l'élaboration et la réalisation de son projet par des mobiles issus de pulsions non contrôlées. Ces motifs, P. Ricoeur (1990) les considère comme la force logique qui donne sa cohérence à la motivation, cette dernière exprimant la force psychologique. Ainsi, une action non accompagnée de motif est sujette à n'importe quelle dérive dictée par un mobile produit d'un subconscient ou d'un inconscient dominant qui prend le pas sur le conscient du motif. La verbalisation de ce dernier pourra toujours être sujet en cours de route à re-verbalisation, car tout motif est sensible dans son explicitation, au raisonnement par récurrence, permettant de remonter de proche en proche d'un motif à un autre moins superficiel, plus fondamental jusqu'au motif premier c'est-à-dire celui considéré comme le plus légitime (Polin, 1944). Aussi reformuler un motif pour le rendre plus congruent constitue un appui et une légitimité à la motivation de l'auteur.

## 3. De quelles opportunités significatives se trouve chargée la situation momentanée ?

Une autre facette importante de la motivation à agir passe par le *sens-sensorialité* : qu'est-ce qui est signifiant pour l'auteur ou l'acteur présentement, dans l'environnement au sein duquel il se trouve inséré ; qu'est-ce qui le préoccupe, lui pose question, l'étonne, l'intéresse

particulièrement ? Que lui renvoient ses organes des sens dans la façon par laquelle ils mettent ou maintiennent en éveil, présentement, sa situation vécue c'est à dire, tout ce qui entoure cet auteur ou cet acteur dans ce qu'il vit momentanément ?

Le terme sens, en plus d'être une direction et une signification, joue donc également le rôle d'éveilleur de sensorialité, un rôle rendu possible par ces capteurs de sensorialité que sont nos organes des sens, lorsqu'ils sont à l'affût de ce qui survient dans leur environnement. Cet éveil est générateur d'intentions, de visées, de questionnements de la part de l'auteur-acteur vis à vis de son monde environnant. De ce point de vue il n'y a jamais de projet s'il n'y a pas en même temps problème à travers une interrogation, une surprise suscitée par une situation porteuse d'étonnement ; c'est par cette interrogation que la situation en posant problème fait sens : *problem-setting* et *problem-solving* constituent ainsi des démarches inséparables de celle du *project*<sup>1</sup>. A travers la mise en œuvre de sa sensorialité, l'auteur de son projet se met en situation d'éprouver son espace environnant, un lieu, un moment, une situation à travers les nombreux messages qu'il en reçoit, dont certains de ces messages vont le mettre plus particulièrement en mouvement, l'ébranler ; d'où le défi que tout projet pose à son auteur : se rendre disponible pour entrer en relation avec le monde qui l'entoure et en saisir les opportunités d'action que ce monde offre : opportunités du moment aussi bien qu'opportunités du lieu, les unes et les autres ressortant d'opportunités seulement esquissées ou d'opportunités bien établies, pour reprendre la distinction faite par F. Jullien (2001).

#### 4. *Quelle résonance mon questionnement actuel entretient-il avec mon histoire personnelle ?*

Le *sens-sensibilité* est l'héritage d'une expérience constituée tout au long de l'histoire personnelle de l'auteur du projet. Cette histoire est régulièrement revisitée par son auteur, souvent d'ailleurs à son insu, à l'occasion de ce qu'il vit et découvre dans les situations au sein desquelles il se trouve ou retrouve présentement impliqué. Ce retour sur l'histoire personnelle est l'occasion d'identifier les zones de compétences et d'implication que momentanément l'auteur peut tirer de son expérience passée afin d'identifier tant les espaces de familiarité que les espaces de fragilité au sein desquels il évolue. Ce sont là des repères susceptibles de renforcer la dynamique motivationnelle de l'auteur.

En positionnant son projet actuel au regard des grandes étapes de son parcours de vie, de ses réussites et échecs, l'auteur lui donne sens en éclairant les choix momentanés qu'il effectue, par un sentiment de cohérence, de continuité ou au contraire de rupture, voire encore d'atypicité comme c'est souvent le cas dans nos contextes postmodernes emprunts d'une mobilité qui ouvre sur des parcours inédits. Sentiments de cohérence, de continuité, de rupture, d'atypicité ou autres sont alors à situer par leur auteur au regard de l'expérience passée et des questions qui l'organisent. Ainsi cet auteur va-t-il pouvoir comprendre ou relativiser ce qu'il ambitionne

---

<sup>1</sup> Si le *problème* formulation francophone et son correspondant anglophone *problem* viennent du grec *problema*, si le *projet* formulation aussi francophone et son correspondant anglophone *project* viennent du latin, *projectum*, l'un et l'autre, *problema* et *projectum* ont la même signification de jet en avant, d'où est tirée l'idée de projet, mais un jet-questionnement issu de l'héritage grec (*problema*) et un jet-saillie issu de l'héritage latin (*projectum*) : ce sont là deux façons contrastées dans l'art de *jeter en avant*.

présentement de réaliser et en même temps en cerner les points forts à même de structurer ce qu'il veut entreprendre. Il sera à même d'ancrer la motivation qui sous-tend son projet dans une perspective généalogique, celle de la suite des expériences déjà vécues avec ses lignes de force mais aussi ses limites, dues à des échecs antérieurs, à des événements déstabilisant comme ceux des *impossibles* liés à l'avancée en âge. De la relation que l'auteur établit entre ce qu'il envisage de faire et ce qu'il a déjà fait antérieurement, le sens sensibilité va lui permettre de saisir pour l'assumer un lien de familiarité ou au contraire de contraste entre hier et aujourd'hui.

A propos du recours à l'expérience, il est opportun à l'occasion d'une démarche de projet de pointer les ambiguïtés de toute expérience ; déjà, l'action engagée par un projet fait l'épreuve de ces ambiguïtés, elle qui génère autant d'effets voulus que d'effets non intentionnels ; parmi ces effets non-intentionnels, les uns relèvent d'une forme de sérendipité qui vient opportunément renforcer les effets voulus, les autres que l'on peut qualifier d'effets pervers au contraire sont là pour les contredire. Quels qu'ils soient, ces différents effets auront à être interrogés par l'auteur et les acteurs qui l'environnent pour qu'ils en déterminent le sens à leur donner.

En ce qui concerne l'expérience comme telle, P. Bourdieu (1980) a bien montré que celle-ci est constituée de deux formes d'habitus c'est-à-dire de deux systèmes de dispositions durables issues de l'expérience, la première que l'on pourrait qualifier dans la tradition thomiste d'habitus actif, structure structurante générée par l'expérience la seconde d'habitus passif, structure structurée sur laquelle Bourdieu a beaucoup plus insisté, assimilable à l'habitude de la reproduction. Le premier habitus permet en effet de développer, par l'apprentissage et sa mise en forme pragmatique, puis sa mémorisation, de nouvelles compétences à agir, que l'on pourra assimiler à des capacités dans la problématique d'A. Sen (1992) ; ces capacités sont tributaires, chez l'auteur de sa capacité à mettre en lien opportunités de situation et disponibilités personnelles mentionnées plus haut. Le second, l'habitus passif, est dépendant de l'habitude dans ses formes routinières et répétitives. Ce sont de telles formes mécaniques et sclérosantes qui risquent toujours d'envahir le champ de l'expérience. Or explorer son histoire personnelle est toujours une opération risquée dans le départage parfois difficile à faire entre habitus actif et habitus passif ; seul le premier qui a gardé une capacité de questionnement sur lui-même est à même d'éveiller par son regard critique une question de sens en maintenant en éveil la sensibilité de l'auteur quand le second se laisse envahir, sans questionnement, par une sécurisation routinière tributaire d'un principe d'économie des investissements.

## 5 *Faire un projet avec qui ?*

Le projet ne saurait être une entreprise solitaire ; tôt ou tard il naît d'une rencontre de son auteur avec *l'autre, les autres*, tantôt acteurs favorisant, tantôt acteurs confrontant. Cet autre ou ces autres deviennent alors pour l'auteur des personnes significatives. A ce sujet, on ne peut que souscrire au propos du philosophe F. Jacques (1982) lorsqu'il écrit que le projet était toujours, pour soi, la part de *l'autre* que l'on reconnaissait dans ses propres entreprises, ce qui fait sortir l'auteur de son isolement narcissique.

Ce cinquième sens donné au projet qui récapitule les précédents et les traverse c'est donc cette prise en compte de cet *autre*, d'abord simple témoin dans l'élaboration et la mise en œuvre que conduit l'auteur de son projet. Par la présence et le questionnement de l'autre, ses points d'accord mais aussi la façon par laquelle il manifeste sa différence, l'auteur découvre ce qu'il en est du *sens-interaction*, des décalages qu'il introduit. Nous ne saurions oublier en effet que tout projet est destiné à initier une action qui se concrétisera lorsqu'il sera en cours de réalisation. Or l'une des caractéristiques qui définissent toute action humaine, c'est sa dimension interactionnelle : elle ne laisse jamais indifférent son environnement humain mais génère par elle-même une interaction avec un autrui qui ne saurait rester insensible au projet de l'auteur concerné ; ladite interaction est donc à prendre en compte par ce dernier, qui œuvre inévitablement dans un environnement socialisé. Or cette interaction avec autrui, en suscitant de sa part une rétroaction avec ses éléments facilitateurs ou approuvateurs, ses encouragements et ses questionnements, mais aussi ses aspects critiques, voire ses formes d'opposition sera porteuse de sens, celui d'un lien social à tisser sur fond de coopération, voire sur fond d'opposition, pour éviter l'absurdité de situations faites de déliaison sociale entre auteur et acteurs, de conflit sans fin entre eux, voire d'une exclusion systématique de certaines parties prenantes au projet ou encore de splendide isolement de l'auteur, toutes situations au sein desquelles s'instaure par le projet non plus une opportunité de structuration du lien social mais au contraire un processus de délitement social. Le projet perd alors son sens, les mobiles névrotiques dans leur irrationalité se substituent aux motifs régulateurs..

## 8. Se mettre en projet, l'art de piloter son embarcation

Ces cinq sens que nous avons identifiés comme susceptibles de caractériser à un moment donné une démarche de projet, nous pouvons imaginer la façon de les articuler entre eux en recourant à une métaphore, celle suggestive d'une sortie en mer d'un bateau avec son équipage et ses passagers, muni de ses cinq organes constitutifs pour pouvoir prendre le large, si tant est que voyager, partir en expédition pour des situations extrêmes constitue toujours une forme d'embarquement vers une aventure, un large qui tourne le dos au clôt du familier (Cf. Figure 1, p. 11). L'attrait que manifestent l'auteur et les acteurs impliqués dans cette forme d'aventure ne pourra prendre sens que si une coordination s'établit d'une façon ou de l'autre entre les organes éveilleurs de sens intégrés au bateau. Cette coordination existante sera alors un gage donné au bateau qu'à l'issue de sa traversée, il arrivera à bon port. Arrêtons-nous donc rapidement sur ces 5 organes que l'on retrouve dans toute embarcation, dont chacun est porteur de sens. Evoquons donc successivement le gouvernail, la quille, le mât, la poupe et le pont :

- le gouvernail oriente la proue et assure le *sens-orientation*, qui fixe, maintient ou change le cap pour parvenir à une destination déterminée ;
- la quille, en stabilisant le bateau, s'apparente dans son invisibilité en mer au *sens-justification*, garant en cas de coup de vent de l'équilibrage de l'embarcation, ancrée dans des dispositions et motifs consistants ;

- le mât avec ses voiles prend le vent, voire résiste au vent, sent le temps pour, par son *sens-sensorialité*, donner des informations pertinentes de maintien ou de changement de cap ;
- la poupe laisse derrière elle une trace, celle du parcours déjà réalisé dans sa linéarité ou ses zigzagues, donnant un aperçu par son *sens-sensibilité* de la cohérence ou de l'inconstance du parcours déjà réalisé ;
- le pont, lieu où se rencontrent les membres de l'équipage, voire aussi les passagers, permet d'offrir par son *sens-interaction* un espace relationnel pour les échanges et les discussions en vue de donner toute sa place à la circulation d'informations et à des formes de sociabilité suggestives qui brisent chez les acteurs présents un isolement enfermant.

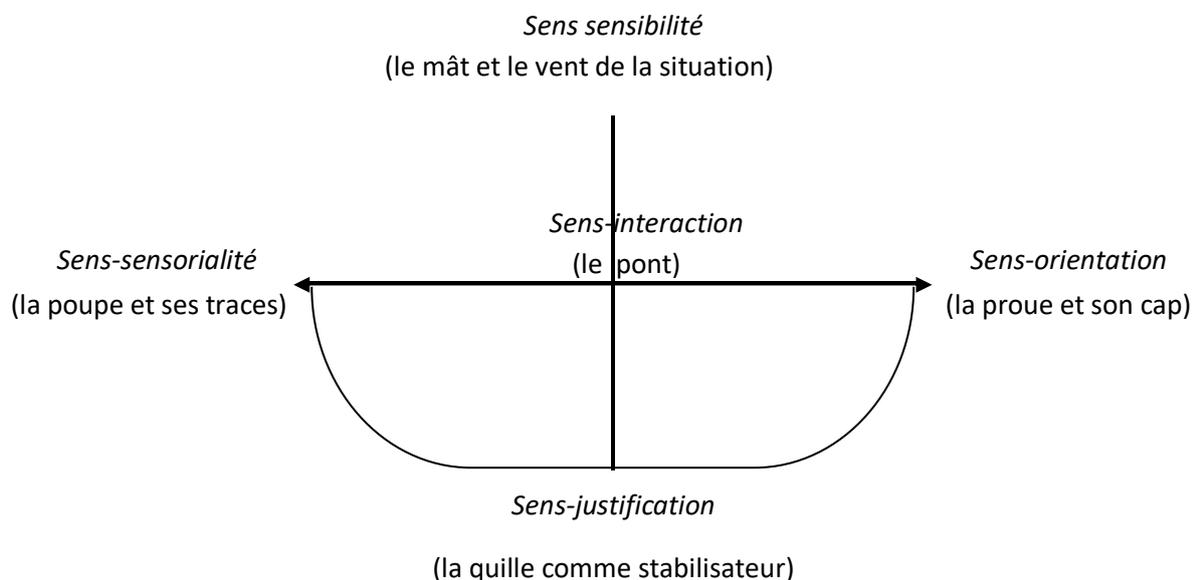


Figure 1 : Les 5 sens qui accompagnent l'embarcation dans un projet

Voyager, comme manager des situations extrêmes par une démarche de projet relève d'une aventure, non pas contrainte mais choisie. Cette aventure pourra se faire en solitaire par un auteur individuel mais quoi qu'il en soit, cet auteur n'aura pu faire l'économie de susciter en amont ou en aval la collaboration d'acteurs. Elle gagnera toutefois à se réaliser au sein d'une démarche collective avec un pilote, son équipage et le cas échéant ses passagers. Cette aventure aura alors d'autant plus de chance d'être marquante pour les protagonistes qui vont y participer ou qui y ont participé, qu'elle sera génératrice de sens dans la façon par laquelle elle a été préparée, comme dans la façon par laquelle elle est mise en œuvre durant la traversée et par la

suite dans son mode de conservation en mémoire. Elle sera marquante tant pour son pilote, auteur du projet que pour les acteurs environnants impliqués de près ou de loin dans une telle expédition. Mais selon les aventures considérées, selon l'auteur concerné, selon aussi les acteurs impliqués, le mode d'articulation des sens conférés au projet parlera certes différemment ; cette aventure aura néanmoins sur la façon de mener l'expédition et le souvenir qu'elle va en laisser une influence déterminante.

## Références bibliographiques

- Barel Y., 1987, *La quête de sens, comment l'esprit vient à la cité ?* Paris : Le Seuil.
- Bofill R., 1989, *Espaces d'une vie*, Paris : Odile Jacob.
- Boltansky L., Thévenot L., 1991, *De la justification, Les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard.
- Bourdieu P., 1980, *Le sens pratique*, Paris : Gallimard
- Boutinet J-P., 2010, *Grammaires des conduites à projet*, Paris : Puf.
- Boutinet J-P., 2011, *Psychologie des conduites à projet*, Paris : Puf, nouv. éd.
- Boutinet J-P., 2015, *Anthropologie du projet*, Paris : Puf, nouv. éd.
- Bouvier N., 1963, *L'usage du monde*, Genève : Librairie Droz.
- Deleuze G., 1969, *Logique du sens*, Paris : Les Editions de Minuit.
- Genard J-L., 1999, *La grammaire de la responsabilité*, Paris : Les Editions du Cerf.
- Honneth A., 2005, *La réification, Petit traité de théorie critique*, Paris : Gallimard, 2007, trad.
- Jacques F., 1982, *Différence et subjectivité, Anthropologie du point de vue relationnel*, Paris : Aubier.
- Jullien F., 2001, *Du « temps »*, Paris : Grasset.
- Maillard N., 2011, *La vulnérabilité, une nouvelle catégorie morale ?*, Genève : Labor et Fides.
- Maldiney H., 2000, *Ouvrir le rien, l'art nu*, encre marine.
- Pascal B., 1669, *Pensées sur la religion et sur quelques autres sujets*, Paris : Guillaume Desprez.
- Pestiau J., (1984), *L'espoir incertain, essai sur le pouvoir*, Louvain-la-Neuve, Editions de l'Institut supérieur de philosophie.
- Rey A., 1998, *Dictionnaire historique de la langue française*, Paris : Le Robert.
- Ricoeur P., 1990, *Soi-même comme un autre*, Paris : Le Seuil.
- Rodriguez-Tomé H.,
- Sartre J-P., 1960, *Questions de méthode*, Paris : Gallimard, 1960.
- Sen A., 1992, *Repenser l'inégalité*, Paris Le Seuil, 2000, trad
- Urry, J., 2000, *Sociology beyond Societies*, en traduction française *Sociologie des mobilités, une nouvelle frontière pour la sociologie ?* Paris : A. Colin, 2005.
- Valadier P., 2000, *Nietzsche l'intempestif*, Paris, Beauchesne.
- Viard J., 2000, *Court traité sur les vacances, les voyages, l'hospitalité des lieux*, La Tour d'Aigues : éditions de l'aube.
- Weber M., 1917, *Essais sur la science*, Paris : Plon 1965 pour la traduction française.

