



Le management par projet à l'épreuve des différences sociocognitives de ses acteurs

Jacques Bonnet



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2036>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2036

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1998

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Jacques Bonnet, « Le management par projet à l'épreuve des différences sociocognitives de ses acteurs », *Communication et organisation* [En ligne], 13 | 1998, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2036> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2036

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Le management par projet à l'épreuve des différences sociocognitives de ses acteurs

Jacques Bonnet

- 1 Le management par projet prône la mise en synergie d'acteurs réunis autour d'un objectif de conception et/ou de production au sein d'une organisation. Les responsables des équipes ou groupes-projets ainsi constitués, se trouvent confrontés à la nécessité d'identifier et de prendre en compte l'hétérogénéité des ressources humaines mobilisées dans chacune de ces entités dont l'une des caractéristiques consiste à exister de façon provisoire selon la durée, les contraintes et l'évolution de la mission engagée. Cette hétérogénéité s'exprime à travers les différences et parfois les chocs de cultures et de pratiques des membres de ces groupes. En cela, ce sont des logiques sociocognitives diverses qui se rencontrent, échangent et parfois s'affrontent au cours des activités et ceci, de façon individuelle et collective. La notion de logique sociocognitive (Doise, 1993) renvoie aux représentations sociales (Jodelet, 1991) et aux processus de raisonnement auxquels se réfèrent les acteurs des organisations, entreprises, administrations, associations, dans le cadre d'activités de diagnostic, de prise de décisions, d'échanges d'informations ou encore de pilotage et d'évaluation de l'action. Le choix de ne pas séparer les dimensions sociales et cognitives de ces différences se justifie par le nombre et la variété des interactions qui se nouent au sein des équipes à travers les discours, les attitudes, les modes de raisonnement, les référents conceptuels et pragmatiques, autrement dit, à travers l'expression de la diversité des modes de lecture du réel. En ce sens, le management par projet présente une problématique d'ordre interculturel qui interroge la manière dont se constituent, se défont et se recomposent les interinfluences au sein d'un groupe humain à partir des enjeux, du déroulement et des résultats de l'expérience sociale. C'est ce « bricolage humain » que les responsables de projets cherchent à optimiser en adoptant les démarches, les postures et les procédures qui leur paraissent les plus adaptées pour créer, parmi les acteurs, les conditions d'un partage de signification mobilisateur autour des objectifs et des modalités de l'action.

- 2 Cet article a pour objectifs de pointer quelques-unes des variables qui font du management par projet un management de la différence et d'identifier chez les responsables et les dirigeants, des habiletés dont nous faisons l'hypothèse qu'elles concourent à l'émergence et au développement d'une professionnalité de manager-intervenant. Si cette fonction fait appel aux champs de la médiation et de l'interculturalité face aux logiques plus ou moins compatibles, stabilisées et consciencisées des membres des groupes-projets, elle concerne aussi, par ses effets induits, l'identité et le positionnement stratégique de l'organisation.
- 3 Les éléments présentés et discutés ici sont issus d'observations d'activités, d'entretiens semi-directifs et de sessions d'analyse de pratiques réunissant des cadres, des dirigeants et autres responsables engagés dans des démarches de management par projet.

Logique de préhension et logique de transformation

- 4 Demande ou commande¹, le management par projet engage une communication entre des acteurs plus ou moins habitués et enclins à confronter et à mettre en dialogue leur mode de lecture du réel et leur manière d'élaborer des réponses possibles et souhaitables au problème qui leur est soumis. En ce sens, la notion de projet fait bien référence à un processus de construction de l'intelligibilité des situations en termes d'évocation et de signification réciproques. Or, il convient de noter que dans les organisations, la notion de projet renvoie souvent à une production finie et datée dont la formalisation en un document constitue, parfois à elle seule, aux yeux des acteurs et notamment des dirigeants, le signe du changement et de la réussite.
- 5 L'analyse des activités des membres des groupes-projets que nous avons observées révèle deux modes dominants dans leur lecture de la situation à traiter. Ces résultats peuvent être rapprochés des travaux de Kolb (1984) et de Pelletier (1994) à propos du parcours qu'opèrent les individus depuis l'apprentissage du réel jusqu'à l'action. Un premier mode de saisie d'information s'apparente à une logique de préhension elle-même subdivisée en deux approches fondées l'une sur l'appréhension, l'autre sur la compréhension des situations. La logique d'appréhension constitue une lecture du projet à travers le concret, le vécu, l'expérimenté. Elle implique donc une perception plus ou moins intuitive des problèmes et donne la primauté à la nouveauté. Par ailleurs, elle s'intéresse davantage à la phase de lancement d'un projet qu'à sa mise en œuvre et à sa gestion ultérieures, ce qui n'est pas, bien évidemment, sans poser quelques questions au responsable de l'opération. En effet, ce dernier ne peut se satisfaire de cette vision qu'il assimile à une série de « feux de paille »² chez ses collaborateurs.
- 6 D'autres acteurs des groupes-projets semblent davantage mobilisés par une dimension compréhensive de la situation. Ils cherchent à intégrer les informations recueillies dans des modèles théoriques de référence ou bien à élaborer des schémas conceptuels qui leur paraissent adaptés à l'intelligibilité du problème posé. Dans ce cas, leurs discours font fréquemment appel à des citations d'experts et d'auteurs.
- 7 La logique de préhension énoncée ici dans ses dominantes d'appréhension par l'action concrète ou de compréhension abstraite, paraît correspondre chez certains acteurs des groupes-projets à des postures d'interprétation et d'assimilation du réel plus qu'à des logiques de transformation de celui-ci.

- 8 Ces dernières constituent un second mode de saisie et de traitement d'information observé par Kolb et Pelletier et confirmé par nos travaux. Ainsi, certains collaborateurs abordent les données d'une situation à travers l'examen de l'origine des événements relatés ou encore la validité et l'intérêt des indices recueillis pour la compréhension du problème. Cette logique d'observation a donc comme levier l'éclairage des intentions du projet au sens où il s'agit de repérer les différents angles d'attaque possibles de la situation ainsi que les résultats envisageables. On peut parler ici d'une approche par scénarios qui conduit les intéressés, selon leurs propos, « à bien faire le tour de la question avant de décider ou de faire quoi que ce soit »³. Enfin, il s'avère qu'un projet constitue parfois un terrain propice à l'exercice d'une influence visant à modifier les situations. Dans le cadre de cette logique, le projet devient donc un univers ouvert à l'expérimentation et à la mise en application rapide des décisions. Bien évidemment ce type de conception ne renvoie pas à une analyse minutieuse et structurée des situations, mais s'oriente plutôt vers une réalisation rapide des tâches, cherchant ainsi à « éviter toute perte de temps inutile »⁴.

Deux lectures du changement

- 9 Les observations et les analyses que nous avons effectuées mettent en évidence une dualité dans l'approche du changement, lequel se trouve au cœur de toute démarche de projet. Pour certains acteurs, le changement est affaire de redistribution et de redéploiement de ressources. Des projets, dits de restructuration, de rénovation, de réorganisation, s'inscrivent dans cette voie dont les acteurs disent qu'il s'agit de « rebattre et de redistribuer les cartes sans savoir quel jeu l'on pratique »⁵. La lecture de certaines préconisations et décisions est édifiante à ce sujet. On y parle de remplacer ou de déplacer des moyens humains et matériels. Ce sont surtout des logiques de dispositifs qui sont mises en avant, par exemple des dispositifs de qualité ou de formation avec leurs normes et leurs codes. Dans ce contexte, le changement répond à un diagnostic rapide et se trouve abordé au plan tactique à travers le mouvement ou le renouvellement des moyens en place.
- 10 Une autre posture s'exprime au sein des groupes-projets à propos du changement à apporter à une situation. Elle est le fait d'intervenants soucieux du sens du projet. Selon Lemoigne (1995), ces derniers cherchent à interroger la règle qui institue la règle. Leur approche du problème posé vise donc l'éclairage des intentions de l'action envisagée ainsi que l'analyse de sa capacité à provoquer l'adhésion. Ces acteurs préfèrent raisonner en termes d'organisation et de système. Pour eux, les dispositifs sont seulement au service d'une vision politique de l'action et de choix pensés en termes d'anticipation de leurs effets. Ici, les préconisations produites mettent l'accent sur des stratégies prenant en compte la complexité des situations et l'importance des interactions matérielles et idéelles. Au lieu d'approches causales directes aboutissant rapidement à des propositions d'instrumentation, par exemple des plans, les acteurs cherchent à forger une compréhension du changement, dans sa nature, ses objectifs, sa nécessité et son intensité.
- 11 Ces deux approches du changement donnent lieu à des confrontations fréquentes au sein des équipes-projets.

Des rapports différents au temps et à l'espace

- 12 Certains membres des groupes-projets témoignent d'une approche du temps que l'on peut qualifier, en référence à Hall (1990), de monochrone. Cette logique s'avère séquentielle et s'exprime dans une forte planification des travaux liés au projet. Il s'agit donc d'une logique de prévision appuyée sur des procédures de travail qui intègrent peu les modifications, les interruptions ou encore les mises à niveau d'informations. Des collaborateurs éprouvent ainsi des difficultés à prendre en compte des données obtenues au cours du projet mais manifestent en revanche une réelle habileté à stabiliser et à formaliser les débats dans le cadre d'un processus de réflexion ou de décision. D'autres acceptent difficilement que soient évoqués des projets antérieurs et demandent que « l'on ne confonde pas tout »⁶ ou que « l'on s'en tienne strictement aux objectifs du cas traité »⁷. Le rapport au temps renvoie donc à la relation des acteurs à l'incertitude, à l'aléatoire et de ce point de vue, les chocs culturels sont nombreux et fréquents au sein des équipes. Il en est de même en ce qui concerne les combinaisons entre passé (pa), présent (pr) et avenir (av), lesquelles produisent des lectures différentes du réel. Ainsi, la logique pa-pr/av conduit à référer les données actuelles du projet traité à des antécédents et amène un cloisonnement plus ou moins prononcé vis-à-vis de l'avenir en termes de finalités, d'objectifs, d'attentes, etc. Lorsqu'une des variables se trouve écartée dans la réflexion ou l'action au profit de l'association des deux autres, le projet peut être marqué par la nostalgie (pa-pr/av), l'avant-gardisme (pa/pr-av) ou le ponctuel (pa-av/pr).
- 13 Les logiques de l'explication et de la compréhension sont corrélées à ces questions de rapport au temps. Ainsi, lorsque l'analyse et la causalité directe prédominent dans le projet, le souci de « ne rien omettre »⁸ manifeste une posture de prévision⁹. Au contraire, la logique de compréhension semble davantage fondée sur une approche prospective en termes d'hypothèses et de scénarios, notamment dans les mécanismes de prise de décisions¹⁰.
- 14 Couplées à ces différences de rapport au temps, les logiques de territoire ont également leurs processus et leurs effets au plan de la communication interne. Les territoires évoqués ici sont ceux de l'espace matériel, des idées, des savoirs, des expériences, des statuts, des choix personnels, du sacré et du profane, etc. Ainsi, pour certains acteurs, le projet existe principalement, voire uniquement, durant les travaux menés en groupe et, ces derniers terminés, chacun rejoint son univers d'exercice habituel. Pour d'autres, il se prolonge dans des échanges interpersonnels ou en équipe restreinte. Le projet est donc affecté par des sentiments d'appartenance et des degrés d'engagement divers qui dépendent des logiques individuelles et collectives référées aux catégories traditionnelles dont relèvent les territoires de l'organisation : spécialité, responsabilité, autorité.

Logique de l'honneur, logique de la vertu et rapport à l'erreur

- 15 Les discours et les pratiques observés et analysés ont permis de pointer chez les membres des groupes-projets une diversité de logiques en ce qui concerne la prédominance accordée à la place, à « l'être » ou bien à l'acte, au « faire ». Cette différence s'exprime tant dans les activités d'analyse de la situation et dans les préconisations que dans le

mode de participation au groupe. Pour les uns, la logique de l'état des individus implique le respect et la pérennité de distances fondées sur la place occupée dans l'organisation ainsi que sur la spécificité de leurs savoirs conceptuels ou techniques. Cette logique de l'honneur dont parle d'Iribarne (1989), s'oppose, à des degrés variables, à la logique de la vertu qui conduit les acteurs du projet à raisonner davantage en termes de contractualisation et de mérite que de position détenue. De même, le type de culture en vigueur au sein des groupes semble caractérisé par le rapport à l'erreur. Celui-ci est parfois socialement fondé sur une forme de punition qui met en cause la personnalité de l'auteur des faits alors que dans d'autres équipes, l'erreur est gérée comme une sanction. Dans ce cas, elle donne lieu à un constat d'insuffisance centré sur les actes auquel s'adjoint une remédiation négociée sans contentieux obérant l'avenir partenarial du groupe.

- 16 L'analyse du discours révèle encore que la communication interne est affectée par le fait que les collaborateurs du projet adoptent ou non une position d'auteur dans les activités. Selon eux, être auteur au sein du groupe, c'est « se sentir autorisé à dire, à faire, à exprimer une divergence de vue ou une proposition »¹¹, autrement dit, se considérer doté du pouvoir d'intervenir, lequel signifie à la fois la légitimité et la capacité d'influer sur le cours des choses. Cependant, tous les participants ne souhaitent pas jouer un rôle d'auteur, certains préfèrent l'implication à l'engagement et se limitent à accompagner avec plus ou moins de proximité et d'apport le flux des débats et des décisions. Toujours selon les membres des groupes-projets, se sentir auteur revient encore à « rejeter le sentiment de risque personnel »¹², lequel conduit l'individu à s'interdire l'expression d'une idée ou d'une position, surtout si celles-ci apparaissent singulières au sein d'un groupe plus ou moins exercé à intégrer et à vivre les différences de ses membres.

Savoirs déclaratifs, savoirs procéduraux et savoirs d'action

- 17 L'expression de la professionnalité au sein des groupes-projets, c'est-à-dire de dimensions à la fois personnelles et professionnelles dans les habiletés, s'opère, selon les individus, par des voies diverses que le management cherche à identifier et à rendre compatibles. Au plan collectif, dans leurs discours sur leurs pratiques, les acteurs évoquent principalement des savoirs déclaratifs et/ou des savoirs d'action. Ainsi, certains citent avec précision des connaissances organisées en ensembles notionnels auxquels ils ont recours et qu'ils considèrent comme déterminants pour l'exercice de leur activité. Ces savoirs présentent une forte empreinte disciplinaire, par exemple en économie, informatique, finance, production, marketing... D'autres participants se réfèrent principalement à des savoirs d'action, c'est-à-dire à des savoirs issus de l'expérience et généralement peu formalisés et théorisés. Ils évoquent surtout des dossiers et des problèmes antérieurs à travers les conclusions pratiques qu'ils ont tirées de ce vécu. Les termes employés caractérisent des acquis techniques que leurs auteurs cherchent à réutiliser dans le projet en cours par exemple, en matière de planification. Au-delà de ces savoirs savants et de ces savoirs d'action, d'autres habiletés sont évoquées de façon plus diffuse à propos de « savoirs comment faire », c'est-à-dire de savoirs procéduraux dont la majorité des enquêtes soulignent l'importance sans toutefois parvenir à leur donner une signification précise. Pourtant, il est possible de repérer dans les discours sur les pratiques, le rôle attribué aux capacités de diagnostic, de problématisation, d'élaboration

stratégique, d'évaluation, de maîtrise de soi, ou encore de pilotage et de régulation. Ici, l'hétérogénéité des logiques est à nouveau manifeste. À titre d'exemple, certains participants mettent l'accent sur le diagnostic de la situation, notamment à propos de la qualité de la prise d'indices auprès du client ou du commanditaire. D'autres insistent sur les habiletés stratégiques. Cette variabilité sociocognitive de la nature et de l'intensité des processus de lecture et de traitement des situations influe sur l'engagement de chacun au cours du projet. Par ailleurs, d'autres différences sont détectables. Ainsi, lors d'une réunion de prise d'informations et d'élaboration d'un diagnostic, l'unité apparente de cette étape, classique pour les professionnels du management par projet, vole en éclats. En effet, l'analyse des discours révèle une grande disparité des logiques sociocognitives à ce propos. Là où certains lisent la situation à l'aune du diagnostic symptomatique, à l'aide de questions telles que « Qu'est-ce qui fait défaut, quelles sont les difficultés, quels sont les dysfonctionnements ? », d'autres ont recours à un diagnostic fonctionnel, « Comment ça marche ? », ou topologique, « Quelle est la zone d'intervention du client ? »¹³, ou bien à d'autres postures d'investigation, chacune de ces approches produisant de façon souvent implicite des différences d'appréciation de la situation. Sans enfermer la démarche de projet dans la définition d'une expertise trop industrielle et trop procédurière, il apparaît que cette notion renvoie à bon nombre de métasavoirs qui, au sein des groupes, distinguent ceux qui maîtrisent la tâche de ceux à qui elle est étrangère. Au cœur de ce problème se trouve l'aptitude des membres des équipes à dépasser la posture de novice caractérisée par le tâtonnement de l'analyse et de la décision, pour accéder à des savoirs intermédiaires offrant la possibilité d'une navigation plus aisée dans la pensée et dans l'action. Parmi ces habiletés qui fondent l'autonomie et l'adaptabilité des individus, citons la capacité à disposer de stratégies de remplacement face à une difficulté qui s'avère non maîtrisable par le raisonnement ou le comportement habituellement mobilisés. L'ensemble de ces habiletés « d'expertise en projet »¹⁴ semble relever, chez les sujets, d'une capacité à prendre en charge leur propre fonctionnement sociocognitif jusqu'à en assurer la veille et la régulation, à la différence de ceux qui ne pourront et ne sauront gérer leurs interdépendances techniques, relationnelles, méthodologiques, conceptuelles...

- 18 Face à cette diversité de logiques qui fait le quotidien des groupes-projets et dont nous voyons ici l'influence en matière de communication interne sur l'ensemble des activités, le management par projet tente de rechercher et de faire construire les repères d'une communauté de travail orientée vers des objectifs de conception et de production. Les variables interrogées ici concernent donc tout autant le responsable, le dirigeant que ses collaborateurs, mais quelles sont, aux yeux des managers de projets, les habiletés susceptibles d'assurer la prise en compte de cette interculturalité ?

Du management paléolithique à l'intervention manageriale

- 19 Les responsables et chefs de projets évoquent d'abord ces habiletés en termes de médiation au sein des équipes. Cette représentation du « venir entre » situe leur rôle en opposition à la posture de face-à-face qui induit, selon leurs propos, une « stratégie de l'œuf »¹⁵ qui veut que, « quel que soit celui qui occupe la position du jaune, il est toujours entouré et dépendant de celui qui constitue le blanc »¹⁶. Le management par projet semble donc introduire une rupture à travers la posture d'intervenant définie par la

capacité à occuper une méta-position dans le pilotage du groupe. Celle-ci se caractérise, selon les chefs de projets, par l'aptitude à faire exprimer la différence plutôt qu'à opérer sa dissimulation et son contrôle *a priori*. L'intervention au sein du cercle des différentes logiques sociales et cognitives d'un groupe s'appuie en ce sens sur une fonction d'émergence des distances et des paradoxes individuels et collectifs et non sur le seul apport de directives. Les dirigeants avancent encore le caractère indispensable de renonciation et de la discussion, par les participants, des modèles théoriques et techniques sous-jacents à leurs analyses et à leurs propositions. Outre les éclaircissements fournis en matière de construction du problème posé, cette pratique a, selon eux, le mérite d'éclairer les contributions personnelles potentielles au projet sur la base d'un choix et d'un dosage élaborés en termes de champs d'expertise et de vœux personnels. De ce point de vue, la décision collective de répartition des charges et des tâches constitue le but supra-ordonné du groupe (Doise, 1993), envers lequel chaque participant peut identifier la nature et l'intérêt de son apport au-delà du seul climat revendicatif.

- 20 Le manager de projet serait donc également médiateur entre l'individuel et le collectif, cherchant à éviter que l'une de ces deux dimensions n'occulte l'autre au sein du groupe.

Management par projet et métacognition

- 21 Le concept de métacognition (Noël, 1990) paraît déterminant au regard de la figure de manager-intervenant telle qu'elle est évoquée par les responsables de projets. En effet, ces derniers ont recours à la fois pour eux-mêmes et envers leurs collaborateurs, à deux pôles de savoirs intermédiaires. Tout d'abord, ils utilisent des connaissances sur la cognition, c'est-à-dire des représentations ou conceptions qui leur permettent de guider leur raisonnement lors de la gestion de tâches. En second lieu, la position d'intervenant semble appeler des habiletés de régulation de la cognition. En ce sens, le manager crée les conditions d'une prise de conscience individuelle et collective au sein du groupe-projet à propos des différents processus de traitement mobilisés par les participants. Cette démarche peut être assimilée à la construction d'un monitoring interne au sein du groupe, délaissant ainsi l'imposition de modes de régulation dont chacun comprend plus ou moins les finalités. Ces activités de monitoring interne ou d'autorégulation sont évoquées en termes d'autonomie, de responsabilité, d'engagement, de dynamisme, par les managers de projets, comme des conditions importantes pour la réussite des activités. L'un d'eux indique « plus un collaborateur a des connaissances sur la manière dont il s'y prend pour analyser et décider et sur les écarts entre sa façon de travailler et celles de ses collègues, plus nous avons de chance de coopérer et d'être efficaces »¹⁷. Pour résumer, le management par projet, défini ici comme une intervention, s'appuie sur une démarche métacognitive dans la mesure où il favorise des prises de conscience et des échanges sur les différentes manières de traiter l'information ainsi que sur les effets de ces diverses logiques. La communication interne du groupe-projet se trouve donc traitée en termes de construction d'une régulation sociocognitive et d'acquisition d'habiletés croisées entre les participants.

Vers une relecture de la fonction de manager de projet

- 22 Au-delà de l'orientation et de la centration vers un but, processus dont nous avons pointé l'importance, le rôle du manager-intervenant semble également consister à faciliter une représentation claire et précise de la tâche et à faire encoder les données nécessaires. À ce sujet, les chefs de projets évoquent l'importance de la phase de diagnostic, notamment en ce qui concerne la couverture et la combinaison du plus grand nombre possible de variables. La constitution de cette représentation collective et individuelle à propos de la demande ou de la commande semble appeler chez le manager une habileté à osciller entre l'exigence d'analyse et l'évitement de toute surcharge cognitive. En effet, une intégration des informations fondée sur la prise en compte des différences de logiques et de référents dans le groupe-projet nécessite un temps non négligeable ainsi qu'une variété et une densité d'échanges qui ne peuvent s'opposer aux contraintes de l'organisation en termes d'échéances et de productivité. Par ailleurs, si elle n'aboutit pas à des formalisations et à des décisions clarifiantes et engageantes pour la suite du travail, la multiplication des échanges peut, selon les dirigeants, conduire à une complication abusive des informations à traiter et à l'absence d'émergence et de choix d'une problématique. Le manager de projets serait donc également amené à intervenir pour décharger les participants et les libérer socialement et cognitivement vis-à-vis de données et de questions engageant des surcroûts d'efforts et d'investissements inadaptés à l'objectif de travail défini au préalable. Cette décharge ou cette non-surcharge paraissent d'autant plus porteuses de sens pour les participants qu'elles sont élaborées collectivement au regard de l'avancement des travaux et de la réalisation des contributions contractualisées au sein du groupe. Il semble également que le manager-intervenant favorise l'anticipation, en évitant que les acteurs ne se lancent de façon erratique dans toute étude, enquête, fabrication, rédaction, etc. En cherchant à canaliser les démarches impulsives par une redéfinition de la tâche, des différents scénarios de traitement et des effets prévisibles, il joue ce rôle d'interpellation entre les participants et le projet en cours. Mais il ne semble pas devoir se limiter à ces aspects de questionnement et de déclenchement de conflits de représentations. En effet, même si l'on connaît les vertus de ces pratiques en matière d'apprentissages et de traitement des informations, le management par projet semble nécessiter un accompagnement, voire une orientation des activités. C'est pourquoi le manager-intervenant est amené à suggérer des débuts de modèles, des scénarios de décision afin d'éviter qu'un tâtonnement trop durable ne finisse par réduire la motivation de ses collaborateurs. Cette alternance entre interpellation et accompagnement/soutien permet de satisfaire aux attentes des participants en matière de définition de procédures de travail, tout en les rendant auteurs des choix conceptuels, méthodologiques et techniques.
- 23 Dans ce contexte, la dynamique d'auto-évaluation¹⁸ du groupe joue un rôle déterminant tant dans les phases intermédiaires d'un projet qu'au moment de son aboutissement. Au cours des activités, l'évaluation des travaux s'inscrit davantage dans une logique de régulation permettant des changements dans les procédures de traitement du cas. Quant à l'évaluation finale, l'observation des groupes-projets montre l'importance du travail de ré-élaboration, c'est-à-dire du processus d'abstraction et de décontextualisation des procédures de travail. À travers ces séquences communément dénommées « débriefing »

l'objectif est de pointer les possibilités de transférer les acquis des activités vers d'autres projets, notamment au plan des savoirs procéduraux.

Management par projet et communication interne ou la rencontre de l'utopie et du désir

- 24 Au terme provisoire de ce travail, la figure du manager-intervenant s'installe dans une professionnalité qui conjugue médiation et interculturalité. En cela, elle fait la part belle au relativisme envers les idées et les méthodes, mais aussi au constructivisme et aux interactions. Dans le même temps, elle semble faire le pari d'une aptitude du dirigeant à ne pas laisser trop de traces et à renoncer à quelques-unes de ses illusions afin que l'auto-organisation au sein des groupes puisse confirmer ses promesses sans que soient niés pour autant les apports d'un pilote-accompagnateur soucieux de l'autonomisation de ses collaborateurs. Si ce pilote maintient le cap, il se doit d'être navigateur et de prendre appui sur les énergies convergentes ou opposées dans la communication interne des groupes. Ainsi, à travers la redécouverte et l'application de la cybernétique à la vie et à l'évolution des organisations, il s'agit, pour le manager, de conjuguer utopie et désir. L'utopie est celle que nomme Ricœur à propos de l'espoir de transformer, d'imaginer les possibles et d'engager les ruptures. Les désirs de réaliser et de se réaliser sont, quant à eux, liés aux logiques individuelles et collectives des acteurs et nous avons vu combien leurs différences méritent et nécessitent des temps d'éclairage et de prise de conscience. Or, mener à bien un projet relève souvent d'une œuvre complexe que guette le piège de la simplification et de la réduction. Aussi, en organisant les moyens d'atteindre un avenir, la démarche managériale prend-elle le risque de lisser ou de nier les différences dont la confrontation constitue souvent l'essence d'une création.
- 25 C'est peut-être là, à la rencontre de visions, d'attentes et d'espoirs différents que se situe la vocation du management par projet : contribuer à l'émergence d'équilibres fragiles, provisoires et néanmoins indispensables à la construction de processus de changement perennes, porteurs de sens pour les acteurs des organisations.

BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS Chris, *Savoir pour Agir*, Paris, Interéditions, 1995.
- BONAMI Michel et al, *Management des systèmes complexes*, Bruxelles, De Boeck, 1993.
- CAMILLERI Carmel, VINSONNEAU Geneviève, *Psychologie et culture, Concepts et méthodes*, Paris, Armand Colin, 1996.
- D'IRIBARNE Philippe, *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989.
- DOISE Willem, *Logiques sociales dans le raisonnement*, Neuchâtel/Paris, Delachaux et Niestlé, 1993.

- HALL Edward T., HALL REED Mildred, *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Paris, Seuil, 1990.
- JODELET Denise, *Les représentations sociales*, Paris, PUF, 1989.
- KOLB David, *Experiential learning - Experience as the source of learning and development*, Englewoods Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1984.
- LEMOIGNE Jean-Louis, *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod, 1995.
- MALGLAIVE Gérard, *Enseigner aux adultes, travail et pédagogie*, Paris, PUF, 1989
- MINTZBERG Henry, *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 1990.
- NOËL Bernadette, *La métacognition*, Bruxelles, De Boeck, 1991.
- PELLETIER Guy, *De l'apprentissage à l'action... Une question de style*, Mimeo, Université de Montréal, 1994.
- RICŒUR Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Point Essais, Seuil, 1996.
- SIX Jean-François, *Le temps des médiateurs*, Paris, Seuil, 1990.
- WATZLAWICK Paul, *Le langage du changement*, Paris, Seuil, 1980.

NOTES

1. La distinction est importante, car elle permet de situer le projet comme une réponse soit à une prescription, soit à une consultation.
2. Expressions relevées lors d entretiens semi-directifs.
3. Expressions relevées lors d entretiens semi-directifs
4. Expressions relevées lors d entretiens semi-directifs
5. Expressions relevées lors d entretiens semi-directifs
6. Expressions relevées lors d entretiens semi-directifs
7. Expressions relevées lors d entretiens semi-directifs
8. Expressions relevées lors d entretiens semi-directifs
9. Dans ce contexte, les notions de structure, de moyens, d'éléments, d'efficacité, de contrôle sont fréquemment utilisées par les acteurs du projet.
10. Ce sont alors les notions de système, d'organisation, d'efficience, d'articulation qui prédominent dans les discours.
11. Expressions relevées lors d entretiens semi-directifs
12. Expressions relevées lors d entretiens semi-directifs
13. Expressions relevées lors d entretiens semi-directifs
14. L'expert sera considéré ici comme celui qui connaît la tâche et qui possède une théorie sur cette dernière.
15. Expressions relevées lors d entretiens semi-directifs
16. Expressions relevées lors d entretiens semi-directifs
17. Expressions relevées lors d entretiens semi-directifs
18. De nombreuses recherches menées sur les interactions au sein des groupes mettent en évidence la supériorité des performances des équipes exerçant leurs activités dans un climat de coopération régulée par rapport à celles évoluant dans un contexte de compétition

RÉSUMÉS

Basé sur la synergie des ressources humaines au sein des organisations, le management par projet invite les membres des équipes à une construction collective de l'intelligibilité des cas traités. Cette tentative présente une problématique d'ordre interculturel car elle rencontre et parfois se heurte à la diversité des logiques sociocognitives de participants plus ou moins enclins à confronter et à échanger leurs modes de lecture du réel. À l'aide de résultats issus d'observations et d'analyses d'activités, cet article propose de pointer quelques-unes des variables à l'origine de chocs de cultures et de pratiques au sein des groupes-projets. À travers les habiletés évoquées par des responsables de projets, il vise également à identifier les contours d'une professionnalité construite autour du management de la différence.

Based on the pooling of human resources within organisations, project-management invites the members of the teams to collectively build the intelligibility of the cases under review.

This attempt presents intercultural problems because it meets and sometimes comes up against, the diversity of the sociocognitive logics of the participants who are more or less inclined to compare and exchange their perception of reality.

With the help of results extracted from observations and analysis of activities, this article proposes to point out a few variables which cause cultural shocks within project-groups.

Through the abilities called to mind by project-managers, it also aims to identify the characteristics of a professional figure built around the management of the difference.

AUTEUR

JACQUES BONNET

Jacques Bonnet est Maître de conférences au département des Sciences de la Formation et de la Communication de l'ENESAD (Etablissement National d'Enseignement Supérieur Agronomique de Dijon) et responsable du module Psychologie sociale et Communication interculturelle, DESS Stratégies de communication internationale, Université de Bourgogne. Ses recherches portent sur les processus de changement et leurs effets sur la communication interne des organisations ainsi que sur les modèles de constitution et de développement de la professionnalité managériale.