

DU REPORTING AU RACONTING DANS LA CONDUITE DES PROJETS

PAR THIERRY BOUDÈS ET DOMINIQUE CHRISTIAN

DIFER

Les récits occupent une place importante dans l'activité professionnelle, parfois à notre insu, et la mise en récit des projets constitue, dans l'entreprise, un des mécanismes fondamentaux grâce auxquels l'expérience s'organise.

Cela veut-il dire que la maîtrise de la mise en récit fournit, à coup sûr, un levier de manipulation des équilibres

entre les parties prenantes impliquées dans le projet ?

Certes, et c'est même la garantie qu'il y ait une quelconque efficacité à la démarche. Mais dans le cas du récit, cette crainte de manipulation doit être tempérée par le fait que le récit agit tout autant sur le narrateur que sur l'auditeur et produit une co-construction.

C'est pourquoi il faut savoir alterner reporting et raconting dans les projets au risque de se confronter à l'étrangeté fondamentale des activités familières.

EFFET PROJET ET MOBILISATION DES ACTEURS

Des années après la fin de certains projets, il est fréquent que les protagonistes en parlent encore. Dans les entreprises, les « *anciens* » des projets particulièrement marquants constituent

souvent de puissants réseaux. Ainsi, dans une grande entreprise norvégienne, les anciens d'un important projet mené en partenariat avec une société française se sont vite vus surnommés les « *frenchies* » par leurs collègues non impliqués dans le projet. Comment expliquer la force de cet « *effet projet* » ? Symétriquement, pourquoi ne suffit-il pas de nommer une situation « *projet* » pour que cet effet s'enclenche ?

Nous proposons d'étudier dans cet article les liens étroits qu'entretiennent entre eux projets

D.R.

Mettre en récit le projet que l'on pilote, c'est se donner le moyen de le mettre à distance, de prendre du recul par rapport au flot des événements qui font la réalité.

et récits. Nous explo-
rerons ainsi
l'hypothèse
selon laquelle un
projet fait récit, et que
c'est cela qui lui confère sa
force.

Pour ce faire, nous chemine-
rons en trois temps. Tout d'abord, nous analyserons
les apports de la mise en récit comme outil de
management du projet. Nous montrerons ensuite
les proximités structurelles qui existent entre pro-
jets et récits. Enfin, nous soulignerons comment les
théories du récit appliquées aux projets peuvent
contribuer à mieux en saisir les enjeux stratégiques.

LA MISE EN RÉCIT COMME OUTIL DE MANAGEMENT DE PROJET

Un projet porte sur un objet en devenir.
Il est, par nature, virtuel : un projet annonce, bien
avant qu'il ne montre. Tant qu'un projet n'est pas

terminé
et n'a donc
pas ou peu de
réalisation à
montrer, il est
récit : récit de ce que
l'on souhaite faire dans le
projet, de ce que l'on a fait, de
ce que l'on va faire.

Un projet présente donc deux faces : d'un
côté, c'est un processus de structuration qui
« *façonne une réalité à venir pour laquelle on n'a
pas encore d'équivalent exact* » (1), d'un autre
côté, c'est la mise en récit de ce processus de struc-
turation. D'ailleurs, les comptes-rendus anglo-
saxons utilisent le terme « *narrative* » (récit) pour
désigner la page qui présente le projet en termes
non techniques.

La mise en récit constitue une composan-
te à part entière de la conduite du projet tout au
long de son déroulement. Au tout début d'un pro-
jet, seul existe le récit prospectif, à partir duquel
les premiers acteurs projets (le chef de projet,

(1) AFITEP, (1991), *Le management de projet, principes et pratiques*, AFNOR, Paris, p. 2.

notamment) vont devoir lever des ressources, enrôler des collaborateurs, engager des coopérations. Pour rendre tangible le projet tant que ce dernier n'a pas commencé, il faut le vendre, en raconter l'histoire à venir.

Ensuite, une fois le projet lancé, il va falloir attendre avant que celui-ci ne produise les résultats escomptés. Maintenir le lien entre le projet et les différents contributeurs suppose de communiquer et d'écouter. Communiquer implique de mettre en valeur l'histoire officielle du projet et contenir les histoires officieuses (rumeurs par exemple).

Lorsque le projet sera terminé, qu'en restera-t-il sinon les résultats qu'il aura atteints et les histoires qui circuleront à son sujet ?

Quels sont les enjeux du « *raconting* » à côté du plus traditionnel « *reporting* » ? Mettre en récit le projet que l'on pilote, c'est se donner le moyen de le mettre à distance, de prendre du recul par rapport au flot des événements qui font la réalité. En effet, une fois raconté, le récit est extérieur et il devient possible de le faire travailler, c'est-à-dire de le considérer de façon critique, à l'image de ce que permet une maquette ou un prototype. Raconter son vécu crée les conditions pour travailler sur ses représentations. Dans la conduite du projet, cet exercice peut s'avérer bénéfique à différents niveaux, que nous allons examiner :

- la crédibilité du projet ;
- le maintien de la cohésion de l'équipe projet ;
- la capitalisation des apprentissages réalisés ;
- la compréhension de ce projet par les acteurs qui n'y participent pas ;
- l'interaction avec les opposants au projet.

L'histoire du projet tient-elle debout ?

Mettre en récit constitue un moyen privilégié de donner du sens à l'expérience. « *Le schéma narratif agit comme un prisme au travers duquel les éléments apparemment indépendants et déconnectés de l'existence sont vus comme les parties reliées d'un tout* » (2). Raconter permet d'ordonner les choses, de retrouver un fil directeur dans un flot d'événements : « [...] *le récit le plus humble est toujours plus qu'une série chronologique d'événements. L'activité narrative combine un ordre chronologique et un ordre configurationnel : suivre le déroulement d'une histoire (ordre chronologique) , c'est déjà réfléchir sur les événements en*

vue de les embrasser en un tout signifiant (ordre configurationnel) » (3). C'est cet embrassement en un tout signifiant que réclament les acteurs d'une organisation en mouvement.

Raconter son projet constitue donc, pour un chef de projet, une double mise à l'épreuve. C'est un bon moyen d'en vérifier sa compréhension : si le chef de projet se perd dans le récit de son projet, c'est-à-dire dans sa mise en ordre, il y a fort à parier que les problèmes ne sont pas loin. Il en est d'ailleurs de même pour n'importe quel acteur du projet : quelqu'un qui ne peut mettre en récit sa contribution au projet manifeste qu'il ne comprend pas ce qu'il fait, ce qui constitue un symptôme annonciateur de dysfonctionnements. Malheureusement, la réciproque n'est pas vraie. Quelqu'un qui parvient aisément à mettre en récit sa contribution à un projet peut tout aussi bien ne rien avoir compris et, tout simplement, raconter DES histoires...

De surcroît, si le récit du projet ne « *tient pas debout* », « *sonne faux* », il faut alors se fier à cette sensation générée par une compétence narrative accumulée depuis l'enfance et explorer ce qui « *cloche* ». La trame narrative peut alors jouer le rôle de guide diagnostique pour réinterpréter le projet sous un angle différent, notamment en matière de gestion des risques du projet.

Mettre en récit et partager ses expériences

Mais un récit est fait pour être diffusé : il ne se construit pas au bénéfice du seul narrateur et vise des effets sur un auditoire. De même, la performance collective se situe-t-elle au cœur de la gestion de projet (4). Tout au long du projet, le partage et la convergence des interprétations jouent des rôles clefs dans cette performance. Pour développer et maintenir cohésion et sentiment d'appartenance au sein de la communauté des contributeurs au projet, la mise en récit offre un outil peu coûteux et particulièrement efficace. Partager régulièrement, dans l'équipe projet, les différents points de vue sur l'histoire commune des acteurs de ce projet offre un bon moyen de :

- rendre tangibles les anticipations des uns et des autres en amont du projet ;
- intégrer les changements dans le cours du projet (intégrer de nouveaux venus, par exemple) ;

Les préparatifs de cette quête vont permettre au héros de se donner les moyens de quitter son univers habituel, le monde du quotidien, pour mener à bien sa mission dans un monde différent.



(2) D. Polkinghorne, *Narrative Knowing and the Human Sciences*. Albany : State University of New York Press, N.Y., 1988, p.36, cité par D. Barry, and M. Elmes, « Strategy Retold : Toward a Narrative View of Strategic Discourse », *Academy of Management Review*, Vol. 22, pp. 429-452, 1997, p 431.

(3) J.-M., Adam, *Le récit*, Coll. « Que sais-je ? », PUF, Paris, 1996, p. 17.

(4) Midler, C., (1993), *L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise*, InterEditions, 215p.

- faciliter le deuil du projet, tout en préservant un réseau en fin de projet (5).

« La collaboration au travers d'échange d'idées par le truchement de récits partagés ou «d'histoires d'anciens combattants» peut fournir une base importante sur laquelle construire une compréhension partagée à partir de données confuses et contradictoires. [...] Un moyen clef de construire de la confiance mutuelle consiste à partager ses expériences originales - la source fondamentale du savoir tacite. La compréhension directe d'autres personnes repose sur des expériences partagées, qui permettent aux membres d'une équipe «d'habiter» les autres et de saisir leur monde «de l'intérieur» » (6).

Mener à bien un projet suppose de savoir apporter des réponses aux problèmes qui se posent clairement (*problem solving*), de savoir analyser la situation lorsque des symptômes divers se présentent (*problem setting*), mais aussi de rendre la situation intelligible lorsque l'on ne sait plus « *par quel bout la prendre* » (*problem enacting*) (7). Dans ce cas, c'est la compétence narrative qui permet de retrouver un fil rouge dans un contexte ambigu.

Capitaliser en continu les enseignements

Le récit du projet s'adresse à un auditoire qui lui est contemporain, mais qui se situe aussi dans le futur, « *longtemps, longtemps, longtemps après que les projets aient disparu, leurs récits courent encore dans les rues...* ». Créer les conditions pour que des chefs de projets puissent se raconter « *des histoires de chefs de projet* » peut donner le point de départ d'un dispositif permettant de stimuler et d'accélérer le savoir-faire d'une entreprise en matière de conduite de projet. C'est sur cette logique d'enrichissement du travail interprétatif (8) que fonctionnent les clubs et réseaux d'échange entre chefs de projets (9).

Ainsi, un travail de mise en récit d'expériences différenciées et de confrontation de ces récits dans un groupe composé d'acteurs issus de projets différents peut permettre d'améliorer la mémorisation et la circulation des connaissances développées. « *La forme caractéristique d'organisation de notre expérience (et de notre mémoire de cette expérience) est la forme narrative. Ce qui n'est pas structuré en récit est perdu pour la mémoire* » (10). Le travail de discussion et de réinterprétation de récits fournit la base de l'interaction entre narrateurs et auditeurs, et un va-et-vient entre leurs expériences respectives. En effet, les auditeurs ne demeurent pas inactifs lorsqu'ils écoutent un récit. Ils participent même activement pour

combler avec leur propre expérience tous les blancs que tout récit comporte inévitablement (11).

Comment le projet est-il compris ?

L'auditoire du projet est, bien sûr, constitué de l'ensemble de l'équipe projet, mais aussi de personnes qui y participent moins directement. Par définition, un projet est toujours ouvert sur l'extérieur et sur la contribution de parties prenantes - plus ou moins lointaines et plus ou moins bienveillantes - comme les clients, les utilisateurs, les commanditaires, les acteurs-métiers, etc. Autant d'acteurs dont la préoccupation prioritaire n'est pas le projet mais dont l'action sera, à un moment ou un autre, cruciale pour son bon aboutissement. Une équipe projet se trouve toujours dans une situation d'animation de réseau avec des acteurs plus ou moins impliqués dans le projet dont il convient de maintenir l'information et l'intérêt pour être sûr que, le moment venu, leur contribution se fera dans le bon sens (cf. tableau 1).

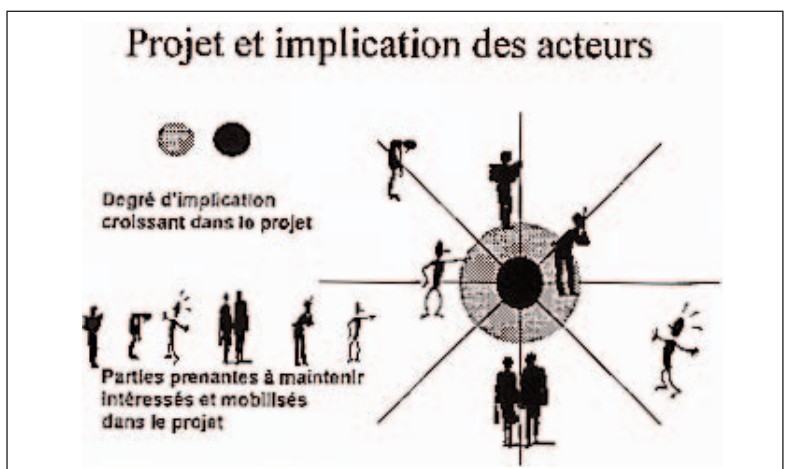


tableau 1 : projet et implication des acteurs

(5) Bertheau, P., Christian, D., (1997), « La question de la communication dans les projets », *Les cahiers du management*, Institut du Management d'EDF-GDF, n°7, pp. 112-127, p. 125.

(6) Nonaka I., (1994), « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization science*, Vol. 5, pp 4-37, p. 24.

(7) Martinet, A.-C., (1998), « La lecture stratégique du diagnostic global », p. 5, in A. Marron (coord.), *Diagnostic d'entreprise, méthode et processus*, Economica, 1999.

(8) Koenig, G., (1990), *Management stratégique, Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, p. 40.

(9) Boudès, T. Charue-Duboc, F. et Midler C., (1997), « Formation et apprentissage collectif dans les entreprises : une expérience dans le domaine du management de projet », *Gestion*, vol. 22, No 3, p. 90.

(10) Bruner, J.S., (1990), *Acts of meaning*, Cambridge, MA, Harvard University Press, p. 56.

(11) Eco, U., (1985), *Lector in fabula*, Grasset, trad. franç., Paris.

Pour comprendre comment ces parties prenantes se représentent le projet, il convient de prêter attention à la place qu'il tient dans leur récit. Est-ce que le projet tient une place dans leur histoire ? Est-elle positive ou négative ? À quelle condition cette place peut-elle évoluer ?

Comprendre quelle place tient le projet dans les récits des différentes parties prenantes permettra ensuite d'ajuster la communication qui pourra s'engager. Les récits ne peuvent être pensés comme fermés sur eux-mêmes : ils sont toujours à la croisée de différentes influences, ils contiennent la « *trace* » d'autres récits. Il en est de même pour les projets. L'art de l'acteur-projet, c'est l'art de l'influence, c'est-à-dire de la co-construction. Permettre la co-construction du projet, c'est autoriser cet enchevêtrement des récits.

Il est ainsi possible d'appliquer à un projet les différents registres identifiés au niveau des histoires individuelles (12) :

- l'histoire externe, chronique « *objective* » des événements du projet : c'est l'histoire qui se trouve dans les plannings et les outils de reporting ;
- l'histoire publiée, c'est-à-dire le récit du déroulement du projet rendu public dans les réunions d'information et les plaquettes diffusées : c'est l'histoire construite par les acteurs projets dans une perspective de communication ;
- l'histoire intime du projet recouvre tous les événements qu'il n'est pas possible ni souhaitable d'afficher sur la place publique : coups de chances, rancœurs, bruits de couloir ou de moquettes... ;
- l'histoire racontée par les autres, c'est ce qui circule sur le projet et qui ne relève pas d'une communication à l'initiative des acteurs du projet mais qui les influence, car comme tous les acteurs, ils sont sensibles à ce que l'on dit à leur sujet : c'est le phénomène du *story-o-type* (clin d'œil avec la notion de stéréotype) identifié par Randal (13), qui fait que les hommes politiques finissent par ressembler à leur marionnette.

Dans la conduite du projet, il est crucial de gérer ces différents récits, c'est-à-dire :

- distinguer la chronique froide des événements du projet et le rythme symbolique que l'histoire publiée va faire connaître (célébration des passages de jalons importants, par exemple) ;
- faire le départ entre ce qui doit rester dans l'histoire intime du projet et ce qui peut, ou doit, être rendu public ;
- entendre les récits que racontent les parties prenantes à propos du projet et trouver la bonne distance par rapport à eux (ni ignorance, ni déni, ni fascination).

(12) Christian, D., (1999), *Compter, raconter ? La stratégie du récit*, Maxima, pp. 158-159.

(13) Randall, W.L., (1997), *The story we are : an essay on self creation*.

Repérer, comprendre et interagir avec les opposants

Parmi les rôles que les différentes parties prenantes peuvent investir, il en est un de particulier : celui de l'opposant. En effet, sans opposant, il n'y a pas ni récit, ni projet qui tienne. D'ailleurs, pour les sociologues de l'innovation, (14) faire avancer un projet, c'est parvenir à rallier un nombre suffisant d'acteurs à sa cause afin que ceux-ci tirent dans le sens du projet. Ce point de vue peut se résumer selon le schéma ci-dessous (15) (cf. encadré 1).

Toutes les activités caractérisées par un délai de réalisation, des spécifications et des contraintes de coût ne méritent pas forcément le nom de projet. C'est une pratique aujourd'hui largement partagée que de réserver cette appellation aux cas où existe, en plus, un réel niveau d'incertitude et d'enjeux. Dès lors, on peut dire que tout projet, peu ou prou,

est	innovation ou changement
et donc, qu'il	perturbe ou dérange des équilibres existants, y ont intérêt .
et ceux qui Réussir est donc	construire et utiliser un réseau de soutien
jusqu'à	une masse critique , difficile à estimer
ce qui suppose	des négociations , des compromis
portant sur	le projet lui-même, ses objectifs ou modalités, ou autres...

Les projets sans opposant sont donc de vrais leurres ou bien des faux projets. Si l(es) opposant(s) n'apparaît pas facilement dans la mise en récit du projet, c'est soit qu'il est bien caché (non-dit, duplicité,...), soit que c'est un projet sans

(14) Akrich, M.L., Callon, M., Latour, B., (1988), « À quoi tient le succès des innovations ? », *Gérer et Comprendre*, Juin.

(15) Bertheau, P., Christian, D., (1997), *op. cit.*, pp. 158-159.

aucun enjeu, auquel cas, est-il bien raisonnable de le lancer ?

Comprendre les récits dans lesquels sont pris ces opposants fournit un moyen de déterminer les équilibres et les intérêts que perturbe le projet et donc d'ouvrir les pistes de négociations qui pourront, peut-être, permettre d'enrôler les opposants au profit du projet. Raconter le projet est un moyen de faire émerger les opposants, donc de repérer les couples d'opposition fondamentaux que le projet doit dépasser et dont découle son sens.

LES PROXIMITÉS STRUCTURELLES ENTRE PROJETS ET RÉCITS

Il y a une (des) histoire(s) du projet, sur le projet, mais le projet est, en lui-même, une histoire en train de s'écrire.

Raisons du projet et passions du récit

L'intérêt pour la conduite de projet est né des conditions concurrentielles, toujours plus exigeantes, auxquelles ont à faire face les entreprises, qui doivent renouveler, de plus en plus vite et fréquemment, une offre diversifiée de bonne qualité ; le tout, à prix raisonnable. Ces enjeux, ce sentiment d'urgence, ont généré des caractéristiques fréquemment mises en avant pour les projets (16) :

- un but global à atteindre ;
- dans un contexte singulier ;
- avec un caractère pluridisciplinaire lié à des acteurs multiples aux compétences diverses ;
- en présence d'incertitude ;
- selon une dynamique fortement irréversible, bornée en amont par le début du projet et en aval par sa fin annoncée ;
- formant un système ouvert et sensible aux influences extérieures, favorables comme défavorables.

Or ces traits issus des contraintes du marché rencontrent les éléments qui traditionnellement font une histoire :

- un but global à atteindre, c'est-à-dire une quête ;
- dans un contexte singulier, c'est-à-dire un paysage ;

(16) Charue, F., Midler, C., (1994), « Le développement du management de projet chez Rhône-Poulenc », *Rapport de recherche*, Centre de Recherche en Gestion, juin, pp. 13-14.

(17) Navarre C., (1993), « Pilotage stratégique de la firme et gestion des projets : de Ford à Taylor à AGILE et I.M.S. », p. 190, in ECOSIP (ouvrage collectif du groupe, sous la direction de V. Giard et C. Midler), (1993), *Pilotages de projet et entreprises, diversités et convergences*, Economica, Paris, pp. 183-214.

- avec un caractère pluridisciplinaire liés à des acteurs multiples aux compétences diverses, c'est-à-dire des personnages ;
- en présence d'incertitude, c'est-à-dire avec du suspens, des rebondissements ;
- selon une dynamique fortement irréversible, bornée en amont par le début du projet et en aval par sa fin annoncée, c'est-à-dire selon un déploiement d'épisodes qui mène du début à la fin du projet ;
- formant un système ouvert et sensible aux influences extérieures favorables comme défavorables, c'est-à-dire soumis au regard d'un ou plusieurs publics.

Il est ainsi possible de faire une lecture « narrative » du cycle « classique » de conduite de projet (17). La première phase présente le paysage du projet (tendances économiques générales, spécificités sectorielles, stratégie d'entreprise, enjeu du projet). La deuxième définit l'objet du projet : après quoi court le projet ? La troisième étape présente les personnages qui vont intervenir dans le projet. Les quatrième, cinquième et sixième phases portent sur la construction des épisodes qui vont rythmer le projet et la définition des liens entre épisodes, personnages et objet du projet, c'est-à-dire de l'intrigue. En effet, une fois définis paysage, objet et personnage, il est nécessaire de bâtir le déploiement temporel du projet vers son objectif. La septième phase permet de tester la crédibilité du projet que l'on s'apprête à proposer : est-ce que l'histoire à venir est crédible du point de vue des coûts et des délais ? Enfin, tout au long du projet, la huitième phase va consister à gérer les rebondissements qui ne vont pas manquer de survenir et qui vont faire que l'histoire ne va pas se dérouler

Figure 1 : Une lecture narrative du cycle classique de conduite de projet selon Navarre, 1993.



exactement comme prévu... Piloter un projet, c'est donc aussi écrire une histoire.

Cette proximité structurelle entre projet et récit permet de mieux comprendre la force de « *l'effet projet* ». Travailler sur un projet apporte l'opportunité d'inscrire sa propre histoire professionnelle et personnelle dans une histoire, celle du projet, c'est ce qui fait sa force. Participer à un projet c'est une opportunité « *pour les acteurs du projet d'avoir une expérience professionnelle complète, dont ils ont une vision globale, et de la vivre à plusieurs. C'est une occasion d'être à la fois acteur et auteur de l'histoire [...] le projet c'est, dans bien des cas, un travail valorisé, où on peut jouir d'une certaine écoute, appartenir à une petite communauté, même temporaire* » (18). Ce caractère provisoire, fini, devient sécurisant dans le monde des entreprises en proie à un mouvement continu d'évolution permanente. La clôture annoncée du projet est une scansion : elle organise le temps, elle le rythme.

Rythmer le projet

Un projet repose sur une dynamique historique, bornée par la fin du projet. Dans cette dynamique, l'apprentissage joue un rôle clef (cf. schéma 2).

« *Gérer la convergence du projet, c'est donner forme et articuler les deux courbes, entre une partie gauche où, en résumé, on peut tout faire mais on ne sait rien, et une partie droite où l'on sait tout, mais où l'on a épuisé toutes ses capacités d'action* » (19). Le modèle proposé par C. Midler rejoint le modèle proposé par les théories du récit à la suite des travaux de V. Propp (cf. tableau 2).

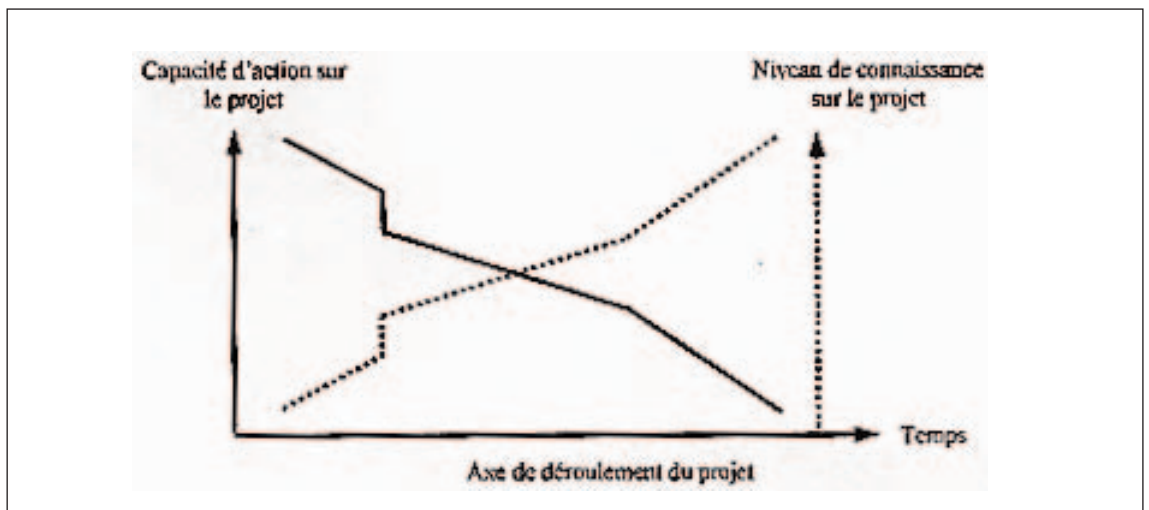
Au départ, une situation initiale se trouve perturbée par un événement. Il s'agit, désormais, de restaurer un nouvel équilibre. Dans cette quête, quatre étapes sont systématiques. Tout d'abord, il y a les préparatifs qui vont permettre au héros de l'histoire de se donner les moyens de quitter son univers habituel, le monde du quotidien, pour mener à bien sa mission dans un monde différent. Ces préparatifs créent les conditions d'une épreuve qualifiante qui va permettre de s'assurer de la capacité réelle du héros à s'acquitter de son engagement. Fort de son succès face à l'épreuve qualifiante, le héros peut quitter son monde habituel pour s'engager résolument dans un autre monde. Vient alors la confrontation, qui constitue souvent le « *climax* » des récits d'affrontement : ce peut être un duel, une bataille, une négociation, etc. Cette confrontation intervient comme épreuve principale dans l'histoire : le héros supprime les sources de la perturbation initiale.

Seulement, l'histoire ne s'arrête pas là, car le héros doit effectuer un retour dans son quotidien et donc passer, avec succès, l'épreuve certifiante qui va valider aux yeux de tous que c'est bien grâce à l'action du héros qu'un nouvel équilibre a pu s'établir. Cette phase reste toujours très délicate, dans la mesure où, si l'échec est orphelin, les reconnaissances en paternité du succès sont souvent innombrables. En entreprise, les innovateurs savent bien que le plus difficile n'est pas forcément de trouver la bonne idée, mais de la faire entrer dans les mœurs alors même qu'elle bouleverse les habitudes, c'est-à-dire la faire passer de l'ailleurs dans le quotidien. Cette reconnaissance établie, intervient la dernière phase, qui consiste à évaluer si le héros s'est acquitté du contrat qu'impliquait l'engagement initial. Dans les histoires où cet épi-

(18) Christian, D., *op. cit.*, p. 74.

(19) Midler, C., *op. cit.*, p. 134.

Figure 2 :
La trajectoire
d'un projet



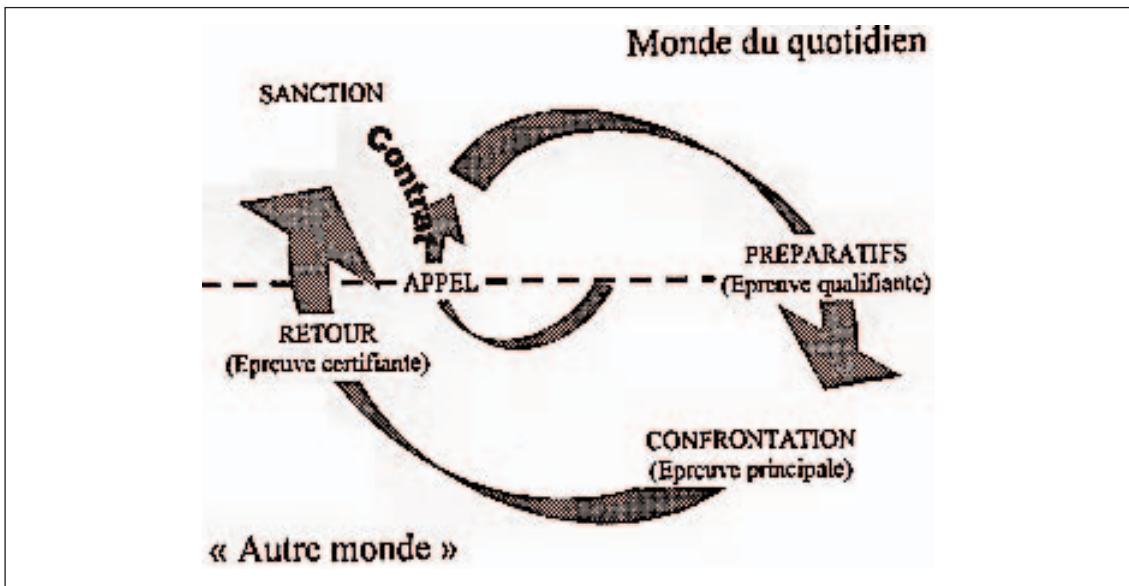


tableau 2 :
autre monde

sode se déroule bien, c'est le traditionnel : « *ils se marièrent et eurent beaucoup d'enfants...* ».

Prenons, pour illustrer le processus, l'exemple du récit de l'embauche d'un nouveau collaborateur dans une entreprise. L'histoire commence généralement par la reconnaissance de la nécessité de recruter : surcharge de travail, manque de compétence, etc. Cette reconnaissance s'appuie sur le constat que la situation qui prévalait jusqu'alors n'est plus tenable : c'est l'appel. Ensuite, dans le processus de recrutement, tout un ensemble de tests vont être organisés comme autant d'épreuves qualifiantes. Les ultimes entretiens permettront de déterminer la personne recrutée et interviendront comme épreuve principale.

Viendra ensuite une période d'essai, au cours de laquelle le nouveau collaborateur devra « *faire ses preuves* », c'est-à-dire sortir avec succès d'un ensemble d'épreuves certifiantes permettant de valider que son recrutement était effectivement un bon choix. La sanction positive ou négative viendra à l'issue de cette période d'essai : passage en contrat à durée indéterminée ou fin de la collaboration...

Ce schéma s'applique à la conduite des projets, comme le montre le tableau 3, ci-dessous.

Un projet est toujours situé à cheval entre la logique de l'exploitation du potentiel déjà-là de l'entreprise et la logique de l'exploration, c'est-à-dire le renouvellement du potentiel

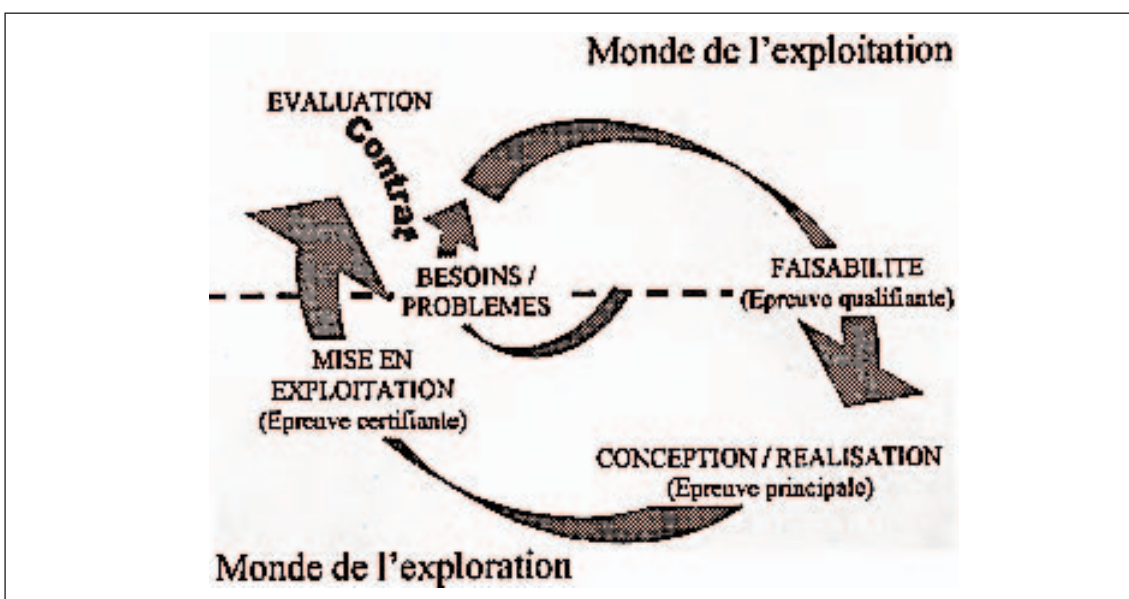


tableau 3 :
monde de
l'exploration

(20). La logique de l'exploitation est ancrée dans le quotidien : c'est la production en régime stabilisé qui fait les résultats de l'entreprise ici et maintenant. L'exploration relève du changement, de l'innovation : elle recouvre tous les projets qui feront que l'entreprise pourra continuer à exister demain.

Un projet naît avec la reconnaissance de besoins à satisfaire, de problèmes à résoudre. Une étude de faisabilité s'assure des chances de succès du projet. Vient ensuite la phase d'élaboration d'une réponse au besoin identifié. Mais il ne suffit pas d'avoir élaboré cette réponse pour qu'elle intègre le monde de l'exploitation. Un nouveau produit ne fait pas nécessairement un succès commercial ! La mise en exploitation constitue une épreuve à part entière. L'évaluation du projet permet d'en déterminer le niveau de succès ou d'échec, en lien plus ou moins étroit avec la définition de besoins qui a présidé au lancement du projet.

Comment ce modèle éclaire-t-il la conduite de projet ? En l'appliquant au projet à rebours, sur le principe du retro planning. « *Les trois épreuves se succèdent effectivement sur la ligne temporelle, les unes aux autres, mais il n'existe aucune nécessité logique pour que l'épreuve qualifiante soit suivie d'une épreuve décisive ou que celle-ci soit sanctionnée : que d'exemples de sujets compétents qui ne passent jamais à l'action, que d'actions méritoires jamais reconnues ! La lecture de rebours installe, au contraire, un ordre logique de présupposition : la reconnaissance du héros présuppose l'action héroïque ; celle-ci, à son tour, présuppose une qualification suffisante du héros...* » (21).

Une évaluation positive du projet suppose une mise en exploitation réussie : quels sont les points clefs pour pouvoir surmonter l'épreuve ? Pour atteindre la mise en exploitation, il faut parvenir à élaborer une réponse adaptée : quels sont

les critères qui permettront de passer avec succès cette épreuve ? Enfin, pour aborder avec le maximum d'atouts l'épreuve principale, quelles sont les épreuves qualifiantes à satisfaire ? Une fois remis dans l'ordre chronologique, est-ce que ces différents épisodes font une histoire qui tient debout ? Ce modèle permet de s'interroger sur le rythme du projet et les apprentissages nécessaires à sa progression.

POUR MIEUX COMPRENDRE CE QUI FAIT SENS

Souligner la proximité structurelle entre projet et récit incite à appliquer à l'analyse et à l'accompagnement de projets les apports des théories du récit. Deux points, en particulier, semblent pouvoir projeter un nouvel éclairage sur la dynamique des projets :

- l'hypothèse selon laquelle un récit est construit autour d'une opposition majeure entre deux termes (pouvoir et amour, richesse et bonheur, social et productivité, divinité et humanité...), les mouvements de cette tension rendant compte des épisodes du récit ;
- la mise à jour des rôles systématiques tenus par les différents personnages du récit (héros, opposant, allié...).

(20) March, J.G., (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization science*, Vol. 2, pp. 71-87.

(21) Floch, J.M., (1995), *Sémiotique, marketing et communication. Sous les signes, les stratégies*. PUF, Paris, 2^e édition, pp. 60-61.

La reconnaissance du héros présuppose l'action héroïque : celle-ci, à son tour présuppose une qualification suffisante du héros...



Ces deux points renvoient à la double réalité du récit : architecture narrative qui déroule son intrigue dans le temps, d'une part ; microcosme où les figures des différents personnages en confrontation engrènent leurs intérêts divergents, d'autre part. Structure et ordre, d'une part ; comportements et chaos, d'autre part.

Le sens naît d'une tension

Un récit n'est intéressant que comme écart par rapport à un cours « normal » des choses (22). Il en va de même pour les projets qu'il est d'habituel d'opposer aux « opérations » qui relèvent d'une logique de standardisation d'un régime de production stabilisé [Declerck, Debourse et Navarre, 1983, pp. 42-43] (23).

L'écart, la différence, sont l'espace où peut se lover le récit et, simultanément, la matière qu'il traite. Pourquoi la rencontre d'un roi et d'une bergère est-elle l'archétype de toute histoire (roman-photo comme feuilleton managérial) ? (cf. encadré ci-dessous). C'est, qu'a priori, tout les oppose.

Le roi et la bergère

<u>le roi</u>	<u>la bergère</u>
riche	pauvre
vieux	jeune
urbain	campagnarde

« Pour faire un bon récit, il faut des acteurs qui soient les clés d'un ensemble d'oppositions. Toute histoire se développe autour du déplacement, de la modification d'un des attributs, qui permet de réduire l'opposition, comme on réduit une fracture. Toute histoire parle de ces glissements, transformations qui font d'un impensable un possible. Je veux que roi et bergère se rapprochent. Le changement de sexe est improbable, quel autre mouvement est plus crédible ? La bergère peut devenir riche (elle découvre des pièces d'or) ; le roi peut rajeunir en buvant un philtre ou encore faire un voyage à la campagne pour chasser et se rapprocher ainsi de la paysanne. Entre roi et bergère, quelle est l'opposition la plus forte ? On le comprend en regardant qui est l'opposant. Si l'opposant est un jeune berger, l'opposition à dépasser,

c'est jeune / vieux... L'aboutissement de l'analyse des récits tient dans l'explicitation de ces mécanismes de fond, ces moteurs de sens que sont les pôles de tension, les couples déchirés de notions antagoniques et pourtant liées » (24).

Lancer un projet dans une entreprise consiste à créer les conditions permettant d'atteindre un objectif que la structure « habituelle » de l'entreprise est, soit incapable d'atteindre, soit ne peut faire en respectant les contraintes qu'exige la situation (qualité, coût, délais, etc.). Dès lors, comprendre les enjeux du projet, c'est comprendre quels sont les couples d'oppositions insurmontables pour la structure, que le projet doit dépasser pour aboutir, même si ceux-ci peuvent se déplacer au cours du projet.

Une histoire en guise d'illustration. Une entreprise qui fabriquait des peintures destinées aux professionnels et au grand public s'était engagée dans un projet visant à substituer certains des solvants entrant dans la composition du produit par des produits beaucoup moins polluants. Le sens initial du projet était clair pour tout le monde : il s'agissait de faire un produit plus écologique. Cependant, au fur et à mesure que le projet avançait, les développeurs s'aperçurent que l'une des solutions techniques envisagées permettait également de diminuer les coûts significativement. Quelques mois plus tard, les pré-tests auprès des clients montrèrent que le changement de composition rendait le produit beaucoup plus simple à utiliser, notamment pour le grand public. Ainsi, au cours de sa mise au point le projet était passé du dépassement d'une opposition centrée sur l'écologie, vers une problématique de coûts pour finir sur une question de facilité d'emploi. Le sens du projet et son centre de gravité s'étaient déplacés d'autant à chaque fois.

C'est dans son écart d'avec l'activité quotidienne qu'un projet tire son sens et sa force. On comprend mieux, dès lors, pourquoi il est difficile de systématiser le management par projet dans des entreprises dont l'activité ne repose pas sur une logique de chantiers qui se succèdent. En effet, il y a fort à parier que, dans l'ensemble des projets que le management par projet fera émerger, certains n'auront pas un écart suffisant par rapport à l'activité quotidienne, entraînant ainsi un sentiment de frustration, voire de manipulation de la part des acteurs chargés de « projets » qui à leurs yeux n'en sont pas.

Un équilibre dynamique

L'analyse des fonctions narratives, la distribution « actancielle » est l'autre champ des théories sur le narratif qui modifie le regard sur les projets.

(22) Bruner, J., (1991), ... *Car la culture donne forme à l'esprit, De la révolution cognitive à la psychologie culturelle*, Georg Eshel, Paris, pp. 62-63.

(23) Declerck R.P., Debourse J.-P. et Navarre C., (1983), *Méthode de direction générale. Le management stratégique*, Paris, Hommes et Techniques, 225p, pp. 42-43.

(24) Christian, D., *op. cit.*, p. 83-84.



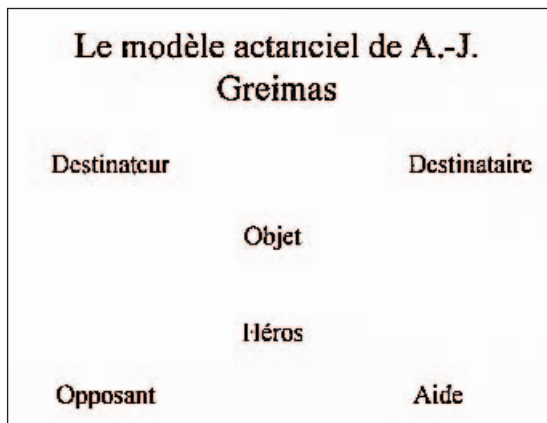
D.R.

Le héros est celui qui court après l'objet.
(Lancelot et les chevaliers de la Table Ronde à Camelot)

Il est d'usage, dans un projet, de préciser les responsabilités des différents contributeurs. Plusieurs termes, correspondant à différentes logiques de gestion de projet, sont d'ailleurs en concurrence dans les entreprises : maître d'ouvrage, maître d'œuvre, directeur de projet, chef de projet, etc. (25). A.-J. Greimas [1976] explique les régularités découvertes dans les récits (26) en montrant que tout s'organise autour d'un certain nombre de fonctions clés. Il propose un modèle en six « actants » (personnages singuliers : M. X, personnages collectifs : le client, ou non-humains : le progrès), qui définit les fonctions clés possibles dans un récit.

Le héros est le personnage qui « court » après l'objet. Le destinataire rend possible cette quête. Il est celui par qui « tout commence ». Le destinataire tirera bénéfice de la quête du héros si celle-ci aboutit. Pour mener sa quête, le héros pourra compter sur le soutien d'une ou plusieurs aides et devra faire face aux difficultés que les opposants mettront sur sa route (cf. tableau 4).

tableau 4 :
le modèle actanciel



Un même personnage peut occuper plusieurs positions actancielles, comme par exemple l'entreprise (héros), qui doit réussir sa transformation (objet) malgré son inertie, donc malgré elle. Dans ce cas, le même personnage occupe simultanément deux rôles dans le récit : sujet et opposant.

Appliquer le modèle actanciel de A.-J. Greimas à un projet permet de mieux comprendre l'intrigue dans laquelle il se situe et la façon dont les différentes parties prenantes vont se positionner (cf. tableau 5, page ci-contre).

Pour illustrer ceci, laissez-nous vous conter une histoire d'entreprise (vraie, seul le contexte a été transformé pour des raisons de confidentialité). Une entreprise de traitement de déchets ménagers se voyait régulièrement interro-

gée sur les rejets de ses usines dans l'atmosphère. Les solutions techniques existantes permettaient certes de réduire très fortement ces rejets, mais à un coût qui menaçait l'équilibre économique de l'entreprise. En effet, une usine d'incinération équipée de la technologie la plus « propre » coûtait dix fois plus qu'une usine « classique ».

Un projet fut lancé par l'entreprise afin de développer une nouvelle technologie de réduction des émissions qui pourrait être utilisée dans les projets d'usine en centres urbains, dans la mesure où le niveau existant de pollution dans les villes s'avère déjà très important. Il s'agissait aussi, au passage, de montrer la bonne volonté de l'entreprise vis-à-vis des autorités locales et du grand public. Lors de la troisième réunion du comité de pilotage de ce projet, le chef du projet annonça un important retard et réalisa alors que les membres du comité de direction de l'entreprise se partageaient en trois camps qui voyaient chacun l'histoire du projet très différemment. Le premier souhaitait sincèrement développer une alternative technique, qui demeurerait certes plus chère que les solutions existantes (de l'ordre d'un facteur deux à trois), mais pourrait débloquer certains projets d'implantations en centres urbains.

Le deuxième camp pensait, tout aussi sincèrement, que le projet n'avait qu'une vocation : échouer et démontrer ainsi aux yeux des autorités et du public l'impossibilité de disposer d'une alternative technique viable économiquement. En effet, ils estimaient que le risque était que la nouvelle solution technique soit imposée à tous les sites existants et futurs pour des raisons écologiques, ce qui placerait l'entreprise dans une situation délicate.

Le troisième camp se disait que, plus le projet durerait, mieux ce serait et, qu'ainsi, l'entreprise gagnait sur tous les tableaux. Elle montrait sa bonne volonté en arborant un projet en cours visant à améliorer le bilan écologique de ses installations, tout en maintenant le statu quo, évitant ainsi toute initiative contraignante (normes par exemple) que pourraient engager les autorités de tutelle. C'est la raison pour laquelle, au sortir de la réunion de comité de pilotage où une importante dérive des délais avait été annoncée, le chef du projet s'entendit faire, par différents membres de la direction, des commentaires aussi contradictoires que : « *Quel dommage !* » et « *Quel sens de la stratégie !* ».

S'obliger à formaliser son projet à l'aide du modèle actanciel peut permettre de mieux comprendre les différentes trajectoires possibles du projet et, donc, de mieux situer les positions des différentes parties prenantes dans ces contextes. En imaginant la version que chacun des actants élabore, on peut repérer comment le projet interfère et ainsi percevoir la situation avec les yeux de l'autre, « *en se mettant à sa place* ». On obtient alors un modèle fractal comme le suggère le sché-

(25) Charue F., Midler C., (1997), « Les nouvelles rationalisations de la conception chez Rhône-Poulenc », *Rapport de recherche* du Centre de Recherche en Gestion, Version provisoire, janvier, pp. 8-17.

(26) V. Propp, *Morphologie du conte*, Moscou, 1927.

ma ci-dessous (cf. tableau 6) qui rappelle qu'un projet, comme un récit ne peut être pensé d'un seul point de vue (27).

Une telle représentation offre aux acteurs-projet une grille pour s'interroger sur les interactions entre leur projet et les enjeux des différentes parties prenantes importantes. Ainsi, l'opposant à l'opposant du projet est-il une aide pour les acteurs du projet ? En quoi le projet sert-il ou dessert-il les enjeux de tel ou tel personnage ? Ce questionnement conduit à mieux comprendre le réseau général dans lequel s'inscrit le projet.

LES ENJEUX DES RÉCITS

La mise en récit constitue un des mécanismes fondamentaux grâce auquel l'expérience s'organise. C'est ce qui fait la force des récits :

- ce qui peut se raconter fait sens (et réciproquement !)
- un récit est, à la fois, structure et structuration : il rassemble un ensemble d'informations éparses en un tout cohérent et il décrit l'évolution de ce tout dans le temps ;
- dans les récits, les auditeurs sont actifs ;
- la compétence narrative est partagée, même si elle est tacite : il s'instaure un effet de familiarité.

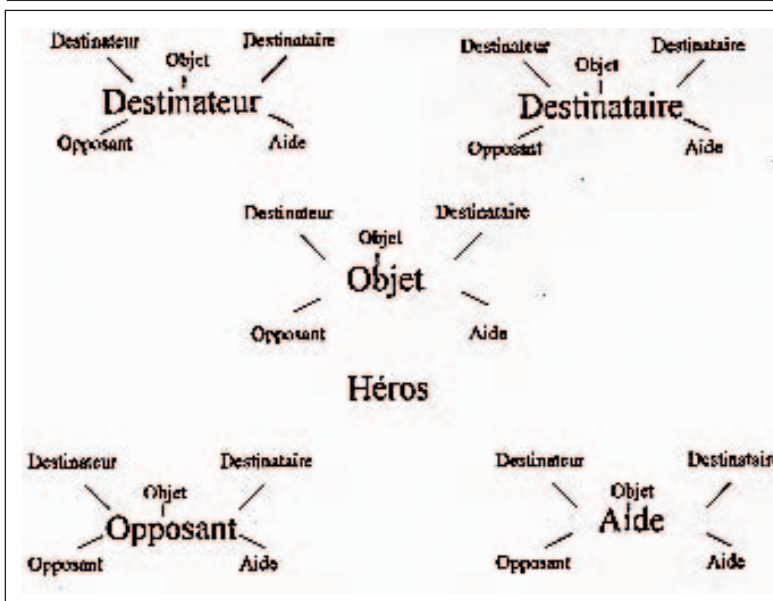
Les récits occupent une place importante dans l'activité professionnelle, même si celle-ci demeure trop souvent inaperçue :

- les apprentissages se « stockent » sous la forme de récits ;
- les récits interviennent à la fois comme mythes et comme recettes ;
- la crédibilité d'un récit influence l'engagement des acteurs ;
- les récits circulent aussi bien que les électrons (bouche à oreille).

Les projets partagent une proximité structurelle avec les récits, un projet se raconte. Dans la conduite du projet il serait dommage de se priver de cette caractéristique remarquable.

Cela veut-il dire que la maîtrise de la mise en récit fournit à coup sûr un levier de manipulation des équilibres entre les parties prenantes impliquées dans le projet ? Certes, comme pour toute grille d'analyse ou tout type d'intervention, cette composante existe. C'est même la garantie qu'il y ait une quelconque efficacité à la démarche. Mais dans le cas du récit, cette crainte de manipulation doit être tempérée par le fait que, le récit n'agit définitivement pas que sur l'autre, l'auditeur.

(27) M. Bakhtine, *Esthétique et théorie du roman*, Gallimard, 1978.



Par sa fonction expressive, il met à jour le narrateur et donc agit tout autant sur lui. Enfin, au-delà d'une analyse en terme d'intention / contre-intention, le récit relève de la transaction et produit un objet qui échappe à ses pères putatifs narrateurs comme auditeurs : une co-construction.

C'est pourquoi il faut savoir alterner *reporting* et *raconting* dans les projets au risque de se confronter à l'étrangeté fondamentale des activités familières. Jouer avec le temps et les intérêts non nécessairement convergents des différentes parties prenantes n'est pas pleinement rationnel, mais « une description du monde qui ne tiendrait pas compte du fait que nous rêvons ne serait qu'un rêve » (28).

(28) Michel Butor, (1964), *Répertoire*, Ed. de Minuit 1964.

tableau 5,
en haut :
application
à la gestion

tableau 6,
en bas :
le modèle
fractal du
projet