



**Titre:** La gestion de projets analysée selon la pragmatique  
Title: communicationnelle de Paul Watzlawick

**Auteur:** Pierre-Luc Lalonde  
Author:

**Date:** 2005

**Type:** Mémoire ou thèse / Dissertation or Thesis

**Référence:** Lalonde, P.-L. (2005). La gestion de projets analysée selon la pragmatique  
Citation: communicationnelle de Paul Watzlawick [Mémoire de maîtrise, École  
Polytechnique de Montréal]. PolyPublie. <https://publications.polymtl.ca/7638/>

 **Document en libre accès dans PolyPublie**  
Open Access document in PolyPublie

**URL de PolyPublie:** <https://publications.polymtl.ca/7638/>  
PolyPublie URL:

**Directeurs de  
recherche:** Mario Bourgault  
Advisors:

**Programme:** Non spécifié  
Program:

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

LA GESTION DE PROJETS ANALYSÉE SELON LA PRAGMATIQUE  
COMMUNICATIONNELLE DE PAUL WATZLAWICK

PIERRE-LUC LALONDE  
DÉPARTEMENT DE MATHÉMATIQUES ET DE GÉNIE INDUSTRIEL  
ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

MÉMOIRE PRÉSENTÉ EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME  
DE MAÎTRISE ÈS SCIENCES APPLIQUÉES  
(GÉNIE INDUSTRIEL)

JUIN 2005

© Pierre-Luc Lalonde, 2005.



Library and  
Archives Canada

Bibliothèque et  
Archives Canada

Published Heritage  
Branch

Direction du  
Patrimoine de l'édition

395 Wellington Street  
Ottawa ON K1A 0N4  
Canada

395, rue Wellington  
Ottawa ON K1A 0N4  
Canada

*Your file    Votre référence*

*ISBN: 978-0-494-16806-6*

*Our file    Notre référence*

*ISBN: 978-0-494-16806-6*

#### NOTICE:

The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

#### AVIS:

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

---

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.

  
**Canada**

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

Ce mémoire intitulé :

LA GESTION DE PROJETS ANALYSÉE SELON LA PRAGMATIQUE  
COMMUNICATIONNELLE DE PAUL WATZLAWICK

présenté par : LALONDE Pierre-Luc

en vue de l'obtention du diplôme de : Maîtrise ès sciences appliquées

a été dûment accepté par le jury d'examen constitué de :

M. BOURGAULT, Mario, Ph.D., membre et directeur de recherche

M. FINDELI, Alain, Ph.D., membre

M. ROBERT, Benoît, Ph.D., président

*« Je ne sais pas ce que le futur me réserve,  
mais j'avance dans la terreur émerveillée,  
car je n'ai pas d'autre choix,  
j'avance, moins insouciant qu'autrefois,  
mais j'avance quand même, j'avance malgré,  
j'avance et je vous jure que c'est beau. »*

Frédéric Beigbeder, *L'amour dure trois ans*.

*« On ne décide pas de venir à la vie, mais on ne vit pas sans l'avoir décidé ».*

Angelini.

Je dédie ce travail à ma mère Adèle,  
à mon père Pierre,  
à mon mentor et ami Roma.

## REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à souligner mes remerciements à mon directeur de recherche, M. Mario Bourgault, qui a cru en moi et en mes idées. Par son ouverture d'esprit, sa disponibilité et de longues heures de discussion, il a su m'encourager et me motiver dans la poursuite et la réalisation de ce travail.

J'exprime aussi toute ma gratitude au professeur Alain Findeli. Il est celui qui, par la passion de ses enseignements académiques et ses aspirations, m'aura d'une part insufflé de l'intérêt pour cette forme d'exercice et d'autre part inspiré dans mon travail et mes réflexions.

Je veux aussi souligner la participation de M. Luc Brunet, psychologue du travail et des organisations à la Faculté des arts et des sciences de l'Université de Montréal. Ses commentaires et ses positions entourant mon questionnaire de recherche en particulier et l'orientation de mon travail en général m'ont permis d'approfondir mes réflexions et de réorienter mon approche du terrain.

Concernant cette investigation de la pratique professionnelle de la gestion de projets, je me dois de souligner la participation active du designer Bernard Daoust de la firme de design industriel Toboggan. Sans son engagement, la réalisation de l'étude de cas n'aurait jamais pu se réaliser. Pour ces heures qu'il m'a accordées, je le remercie sincèrement.

Je tiens également à remercier les membres du corps professoral comme de la direction ainsi que le personnel administratif de l'École Polytechnique qui m'ont supporté, aidé et compris dans un cheminement parfois complexe. J'exprime une attention particulière à M. René Derome et Mme Suzanne Guindon.

Toute ma reconnaissance s'adresse à mes parents dont la présence et l'écoute ont suffi à emboîter dans le calme les turbulences de ces recherches.

Il me faut aussi témoigner ici toute ma gratitude à Roma, sans qui ce travail n'aurait jamais vu la lumière du jour. Durant cette période, dans la générosité de son accompagnement, il m'a appris et enseigné. Il est pour moi toute la rareté de l'amitié vraie. Il est cet ami qui toujours fut et qui à jamais sera.

Je pense aussi à mes amis, ces compagnons de vie qui ont su supporter mes lyres et délires intellectuels. Leur présence fut un chez moi rassurant où le partage dans l'ivresse des rires m'apportait un doux oubli de la recherche. Merci à vous Sébastien, Annie, Julie, Cédric, Émilie, Jean-François, Sarah, Jaouad et Mirva.

Enfin, ces recherches ont reçu l'appui financier précieux du Conseil de la recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), du Fond québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC) ainsi que celui de la Chaire de recherche du Canada en gestion de projets technologiques. À tous trois, je leur suis fort reconnaissant.

## RÉSUMÉ

La gestion de projets est devenue un mode de management très répandu au sein des organisations contemporaines. Les théories traditionnelles de la gestion de projets, convergeant notablement vers des concepts comme ceux de la planification, de l'exécution et du contrôle, proposent encore souvent un ensemble de méthodes et de processus issus de l'environnement des *Trente Glorieuses*. Tels que proposés par les organisations internationales dédiées au développement de la gestion de projets (ex : Project Management Institute), ces outils forment l'épine dorsale des modèles *durs* de la gestion de projets. En fait, certaines facettes de ces modèles *durs* proviennent d'une vision idéaliste de la pratique professionnelle et traduisent bien l'organisation mécaniste et d'essence cartésienne que l'on retrouve au sein des théories organisationnelles. Dans bien des cas, ces théories supposent que l'action découle de la prescription – en d'autres termes, si chaque rôle est bien joué, le projet devrait pouvoir se réaliser dans le respect du fameux triptyque coûts-délais-qualité.

Ce travail réfère au modèle traditionnel (dur) de la gestion de projets proposé par le Project Management Institute (PMI). Malgré la diffusion d'un savoir systématisé de la gestion de projets par le *Project Management Book of Knowledge* (PMBOK), notre revue de la littérature souligne d'une part de nombreux cas d'échecs des conduites de projets et d'autre part un quantité croissante de chercheurs qui investissent une approche *molle* de la gestion de projets. Ces deux facteurs suggèrent de porter une attention particulière au phénomène de la communication en situation de projet.

Notre position avance alors que le modèle du PMI conduit à une vision réductrice de la communication et de l'interaction des acteurs-projet. En effet, en approchant la communication du projet par le modèle *émetteur-récepteur*, modèle développé par les pionniers de la cybernétique au milieu du XX<sup>ième</sup> siècle, le PMI réduit la complexité des interactions entre les acteurs-projet. Pour rendre compte des insuffisances du modèle

*émetteur-récepteur*, nous présentons un cadre théorique tiré de la discipline des sciences de la communication. Ce cadre, extérieur au registre de la gestion de projets, permet l'interprétation de la communication du projet à partir de la *pragmatique communicationnelle* ou modèle de Watzlawick. En d'autres termes, un nouveau cadre interprétatif permet de comprendre les limites du modèle émetteur-récepteur en proposant de ressaisir l'interaction des acteurs-projet par l'intermédiaire de la dynamique d'un système complexe d'interactions humaines.

En ce sens, le modèle de Watzlawick joue dans ce mémoire un double rôle. En effet, il positionne d'abord les développements (évolution) réalisés dans les sciences de la communication comme paradigme pour la discipline des sciences de la gestion. Ensuite, en tant qu'outil théorique, il permet l'avancement des connaissances dans le registre de la gestion de projets en améliorant les modèles théoriques proposés par ce dernier. Le mémoire présente ainsi une argumentation construite sur l'articulation de deux champs disciplinaires différents de façon à approcher la dimension communicationnelle de l'acte de gestion. Le passage par le registre des sciences de la communication permet de réaliser qu'en matière de communication, la gestion traditionnelle de projets (modèle du PMI et plus particulièrement le modèle émetteur-récepteur qu'il propose afin de rendre compte de la dimension communicationnelle du projet) s'est limitée aux concepts, certes importants en situation de projets mais non pas uniques, de l'*information*. En partant de la conception de la communication telle que proposée par Paul Watzlawick (*la pragmatique communicationnelle*), nous en venons à éclairer l'importance de la *relation* entre les acteurs-projet.

Afin de bien asseoir nos réflexions, le travail s'appuie sur la récolte de données sur le terrain. L'étude d'un projet de conception - le développement d'un nouveau produit pour le marché des équipements sportifs - a permis de comprendre comment les designers et les gestionnaires de projets créent, interagissent et communiquent. L'objectif principal de l'étude de cas est de rendre compte de l'émergence de certaines

situations imprévues et problématiques du projet. Ainsi, l'étude tente de démontrer comment sont prises les décisions nécessaires à l'avancement du projet. Cette étude est une base empirique qui permet d'*illustrer* notre proposition théorique, c'est-à-dire l'intégration du modèle de Watzlawick à la discipline des sciences de la gestion.

Dans cette perspective, le cadre interprétatif de la *pragmatique communicationnelle* permet de présenter une conception originale de l'acteur du projet. Cette conception de l'acteur, enracinée dans les théories de la communication et illustrée par l'étude de cas, tend, d'abord et avant tout, à dépeindre l'acteur-projet comme personne; comme être d'*information* peut-être, comme être de *relation* sûrement. Ceci met en évidence un type de logique que nous qualifions d'*existentiel* en ce sens qu'il renvoie au phénomène de *définition du soi* des acteurs. D'une part, c'est à partir de cette *rationalité existentielle* qu'il devient possible de formuler quelques principes pratiques pour la conduite des projets. D'autre part, c'est cette même *rationalité existentielle* qui suggère implicitement de poursuivre le ramollissement des modèles durs de la gestion. En fait, si certains modèles ont effectivement ramolli la dureté des modèles des sciences de la gestion, nos réflexions entourant ce type de logique illustre une évolution des sciences de la gestion par la poursuite de ce ramollissement des modèles durs. Autrement dit, les modèles qui ont ramolli les sciences de la gestion apparaissent, sous la loupe du modèle de Watzlawick, encore trop durs. En ce sens, la théorie de la communication de Watzlawick suggère, en opposant la vérité scientifique à la certitude humaine, une prise en compte moins instrumentale de la dimension humaine en situation de projets. La notion de relation telle qu'entendue par la *pragmatique communicationnelle* nous apparaît ainsi digne d'investigations ultérieures. En effet, les liens apparents qu'elle tisse avec *la bonne décision à prendre et le savoir quoi faire en situation de projet* que le présent travail met en relief, invitent à poursuivre des recherches dans cette direction encore peu explorée du registre de la gestion de projets.

**Mots-clés :** gestion de projets, pragmatique communicationnelle, modèle émetteur-récepteur, action collective.

## ABSTRACT

Most of the project management tools and methodologies of the 1970s and 1980s were developed from a mechanistic vision of projects management and organization. This vision clearly serves as the backbone of the current dominant models, such as those proposed by international organizations dedicated to the development of project management as a discipline (e.g. Project Management Institute)

Whereas these models (e.g. PMI's PMBOK) are a *de facto* reference for project managers in many industries, it is interesting to note that project management practices remain difficult to embody in those *hard models* that tend to idealize professional practice. In fact, a literature review as allowed us to note many projects failure as well a growing number of researchers interested in developing a *softer* approach to the understanding of project management. Those two factors actually suggest investigating carefully the communicational dimension of project evolution and management.

More particularly, the communication aspects developed in many classic project management literatures tend to promote hard models that translate well the mechanistic organization of Cartesian essence. In this sense, the PMI promote a communication model developed by the pioneers of cybernetics, the sender-receptor model, which we proposed to be insufficient in tackling the communicational dimension of project management. To illustrate those insufficiencies, we develop a theoretical frame based in communication sciences. This frame, located out reach of management sciences, allows us to interpret the game played by the actors of a project. Using the *pragmatics of communication* developed by Paul Watzlawick, we are able to show some limits of the sender-receptor model of communication.

Thus, in this work, Watzlawick's model plays a double role. First, it positions the evolution of communication sciences as a paradigm for the management sciences.

Second, as a theoretical tool, it allows the development of the theoretical models proposed by the discipline of project management. In this sense, our work is being articulated around two different disciplinary fields so we can seriously approach the communicational dimension of the management act.

In fact, this way threw communication sciences shows us that in terms of communication, traditional project management (PMI's model and the sender-receptor model of communication it proposes) as limited itself to the information concept which is of great importance in project situation but obviously not unique. From the conception of communication as proposed by Watzlawick's *pragmatics communication*, we are in position to shed some lights on the relational dimension occurring between the project actors.

The study presented here shows that the use of such models is actually a reducing perspective on project management communication and interaction. In order to realize this exploration, a solid theoretical framework based on communication theories is presented. By adopting a thought process issued from new logic of action, we are proposing to recover the actors' interaction by a sphere of influence created by "communicational pragmatics". Registered in a project management framework, those cybernetic notions adapted to communication theories by Paul Watzlawick serve this study in presenting a new lecture regarding project-actors' communication and interaction

This theoretical frame is being used as a guiding line for the exploration of an industry-grounded investigation where the research methodology consisted in carrying out intensive interviews with designers and project managers. This case study aims at illustrating project management through a *soft* perspective, focusing on how professional designers create, interact and decide. Focusing on the decision-making process and on the *atmosphere* surrounding the emergence of unanticipated problems, the case study is

an empirical basis by which the theoretical frame presented above is being *illustrated*.

In this perspective, the communicational pragmatics presents an original conception of the project actor. This conception of the actor, rooted in communication sciences' theories and illustrated by the case study, tend to depict the actor of project as a person; as an informational-being maybe, as a relational-being surely. Furthermore, the relational issues of interaction phenomenon in project situation show a type of logic adopted by the actors that we qualify of existential. Those existential bases, linked to self-identification phenomenon, suggest continuing the development of soft models of project management. In fact, softer models of project management seemed to be worthy of further investigations since important links, depicted by our work, are suggested with *the-good-decision-to-make* and *the-know-what-to-do* in project situation. This conception of the actor, rooted in postmodern trends of project management, invites us to continue investigations in this unexplored dimension of project management.

**Keywords: project management, communicational pragmatics, sender-receptor model, collective action.**

## TABLES DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>v</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>x</b>
<b>TABLES DES MATIÈRES.....</b>	<b>xiii</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX .....</b>	<b>xvii</b>
<b>TABLE DES FIGURES.....</b>	<b>xviii</b>
 <b>INTRODUCTION.....</b>	 <b>1</b>
 <b>CHAPITRE 1 CONTEXTE ET POSITIONNEMENT.....</b>	 <b>3</b>
 <b>PREMIÈRE PARTIE</b>	
<b>1.1 État de la question : ramollissement des modèles durs.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.1 Échecs de la conduite des projets.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.2 Un âge postmoderne pour la gestion de projets .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.2.1 Le projet: interactions et communication.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.2.1.1 Nouvel entendement de l'activité de planification .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.2.1.2 Interactions entre les acteurs-projets.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.2.1.3 Théorie de l'espace de discussion .....</b>	<b>17</b>
 <b>DEUXIÈME PARTIE</b>	
<b>1.2 Modèle traditionnel de la gestion de projets et sa dimension</b>	
<b>communicationnelle.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.1 Le modèle de la gestion de projet selon le PMBOK .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.1.1 Le modèle de la communication selon le PMBOK .....</b>	<b>22</b>

### TROISIÈME PARTIE

<b>1.3 La pragmatique communicationnelle de Paul Watzlawick .....</b>	<b>28</b>
<b>1.3.1 La cybernétique : information et rétroaction .....</b>	<b>30</b>
<b>1.3.1.1 La régulation .....</b>	<b>32</b>
<b>1.3.1.2 Variété et adaptation .....</b>	<b>33</b>
<b>1.3.2 La pragmatique communicationnelle.....</b>	<b>36</b>
<b>1.3.2.1 La métacommunication et le paradoxe logique selon Watzlawick</b>	<b>38</b>
<b>1.3.2.2 Le système d'interaction watzlawickien.....</b>	<b>42</b>
<b>1.3.2.2.1 L'impossibilité de la <i>non communication</i> selon Watzlawick ...</b>	<b>43</b>
<b>1.3.2.2.2 Coups, structures des échanges et redondance selon</b>	
<b>Watzlawick .....</b>	<b>47</b>
<b>1.3.2.2.4 Les niveaux de communication selon Watzlawick .....</b>	<b>52</b>
<b>1.3.2.2.5 Les divers modes de communication de Watzlawick.....</b>	<b>59</b>
<b>1.3.3 La communication et la gestion de projets : vers la réalité des acteurs</b>	
.....	63
<b>1.3.3.1 La construction du projet .....</b>	<b>65</b>
 <b>CONCLUSION DU CHAPITRE 1 .....</b>	<b>67</b>

## CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....72

<b>2.1 Stratégie de recherche.....</b>	<b>72</b>
<b>2.2 La collecte des données .....</b>	<b>73</b>
<b>2.2.1 Entrevues, échantillonnage des répondants et compilation des données.</b>	<b>74</b>
<b>2.2.2 Limites de la recherche .....</b>	<b>77</b>

<b>CHAPITRE 3 ÉTUDE DE CAS : SYNTHÈSE D'UN PROJET DE CONCEPTION.....</b>	<b>78</b>
<b>3.1 Présentation du projet <i>REMIX</i> .....</b>	<b>78</b>
<b>3.1.1 Interactions entre les principaux acteurs du projet .....</b>	<b>80</b>
<b>3.1.2 Problématique 1 : mousse de protection .....</b>	<b>85</b>
<b>3.1.3 Problématique 2 : tête de référence .....</b>	<b>88</b>
 <b>CHAPITRE 4</b>	
<b>DISCUSSION ET ANALYSE DES RÉSULTATS .....</b>	<b>91</b>
 <b>PREMIÈRE DISCUSSION</b>	
<b>4.1 Recadrage théorique du cas.....</b>	<b>92</b>
<b>4.1.1 La question de la <i>proximité</i> des acteurs.....</b>	<b>93</b>
<b>4.1.2 Le partage des logiques individuelles .....</b>	<b>95</b>
<b>4.1.3 Vers <i>l'autre projet</i> .....</b>	<b>96</b>
<b>4.1.4.1 De la partie au tout : une difficile gestion des écarts .....</b>	<b>101</b>
<b>4.1.4.2 Le charisme du leader, immuable bienfait? .....</b>	<b>104</b>
<b>4.1.4.3 Autorité, savoir et paradoxe.....</b>	<b>105</b>
<b>4.1.4.5 Le rôle d'un leader .....</b>	<b>109</b>
<b>CONCLUSION DE LA PREMIÈRE DISCUSSION .....</b>	<b>114</b>
 <b>DEUXIÈME DISCUSSION</b>	
<b>4.2 Vers une seconde conception de l'acteur stratégique.....</b>	<b>118</b>
<b>4.2.1 Premier temps : les similitudes de Crozier à Watzlawick.....</b>	<b>119</b>
<b>4.2.2 Deuxième temps : de Watzlawick à Crozier, une réduction communicationnelle? .....</b>	<b>123</b>
<b>CONCLUSION DE LA SECONDE DISCUSSION .....</b>	<b>130</b>

<b>BOUCLER LA BOUCLE .....</b>	<b>133</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>138</b>
<b>FONDEMENTS THÉORIQUES ET AVANCEMENT DES CONNAISSANCES .....</b>	<b>138</b>
<b>LES CONSIDÉRATIONS PRATIQUES EN SITUATION DE GESTION DE PROJETS.....</b>	<b>141</b>
<b>LISTES DE RÉFÉRENCES .....</b>	<b>148</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE COMPLÈTE .....</b>	<b>158</b>

**TABLE DES TABLEAUX**

<b>Tableau 1.1 Résumé section 1.1.1 .....</b>	<b>9</b>
<b>Tableau 1.2 Résumé section 1.1.2 .....</b>	<b>20</b>
<b>Tableau 1.3 Résumé section 1.2 .....</b>	<b>27</b>
<b>Tableau 1.4 Résumé section 1.3.1 .....</b>	<b>36</b>
<b>Tableau 1.5 Résumé sections 1.3.2 et 1.3.3.....</b>	<b>71</b>
<b>Tableau 4.1 Résumé section 4.1 .....</b>	<b>118</b>
<b>Tableau 4.2 Résumé sections 4.2 et 4.3.....</b>	<b>137</b>

## TABLE DES FIGURES

<b>Figure 1.1 Réussites et échecs des projets d'implantation technologique .....</b>	<b>7</b>
<b>Figure 1.2 Modèle de la gestion de projets (adapté du PMBOK, 2004).....</b>	<b>22</b>
<b>Figure 1.3 Modèle de la communication de la gestion de projets (adapté du PMBOK, 2004) .....</b>	<b>22</b>
<b>Figure 1.4 Modèle émetteur-récepteur (adapté de Cleland et Ireland, 2002) .....</b>	<b>24</b>
<b>Figure 1.5 Registre des sciences de la gestion .....</b>	<b>69</b>
<b>Figure 1.6 Registre des sciences de la communication .....</b>	<b>69</b>
<b>Figure 2.1 Distribution des répondants.....</b>	<b>75</b>
<b>Figure 3.1 Interactions des acteurs du projet.....</b>	<b>84</b>
<b>Figure 4.1 Modélisation théorique de l'interaction des acteurs-projet.....</b>	<b>112</b>
<b>Figure 4.2 Le double rôle du modèle de Watzlawick.....</b>	<b>136</b>

## INTRODUCTION

La discipline de la gestion de projets revêt un caractère hautement multidisciplinaire, voire transdisciplinaire. Aux facteurs économiques comme les lois du marché, les activités de production et la compétitivité des entreprises, et aux facteurs organisationnels comme la structure des échanges, le pouvoir, la description des rôles et des tâches, vient s'ajouter la spécificité du projet d'entreprise – c'est-à-dire une singularité propre où le projet lui-même, son contexte et ses acteurs relèvent de l'unicité. Le projet crée ainsi un rassemblement de facteurs hétéroclites et sa gestion demande un effort d'intégration qui considère la multiplicité de ses dimensions. En ce sens, la gestion de projets doit embrasser plusieurs perspectives telles que proposées par les approches sociologique, psychologique, philosophique et anthropologique du projet et ainsi permettre un certain décroisement disciplinaire susceptible d'enrichir nos réflexions sur sa gestion.

Si, historiquement, le projet s'est principalement vu mis en œuvre par l'architecte, la société techniciste s'est distinguée par l'apparition d'une branche nouvelle. Acteur des grands projets du XX<sup>ième</sup> siècle, l'ingénieur est désormais un acteur central dans une majorité notoire des projets technologiques. C'est donc dans un environnement de spécialistes techniques (École Polytechnique de Montréal) que fut réalisé ce projet de recherche dont l'intention fut de puiser à l'extérieur des approches traditionnelles de la gestion de projets des éléments théoriques susceptibles d'enrichir et de participer aux efforts de réflexion entourant la discipline de la gestion de projets. Dans cette optique, le thème de la communication, au sens d'une mise en relation des acteurs-projets, s'est avéré une piste d'exploration théorique particulièrement riche.

Plus manifestement, le présent mémoire s'inscrit dans un courant actuel de recherche : l'ère postmoderne de la gestion de projets. Ce courant tente d'étendre la réflexion sur la pratique de la gestion de projets au-delà de l'approche strictement techniciste de la

discipline telle que présentée par certains modèles - notamment ceux du Project Management Institute (2004).

Inscrit dans les nouvelles logiques d'action proposées récemment par Bernoux (1996), le mémoire puise de nouveaux éléments de réflexion dans le registre des sciences de la communication. En ce sens, le mémoire s'intéresse plus particulièrement à la dimension communicationnelle du projet et cherche à illustrer les lacunes du modèle émetteur-récepteur proposé par les modèles traditionnels ou classiques de la gestion de projet. Les principales failles de ce modèle de la communication en situation de projet sont mises de l'avant par l'intermédiaire d'un autre modèles, plus complexe et plus récent, le modèle de la pragmatique communicationnelle de Paul Watzlawick.

Suivant la présentation de ces deux modèles au chapitre premier du mémoire, le chapitre 2 présente la méthodologie de recherche. En fait, suivant la lecture du modèle de Watzlawick et une proposition cherchant à l'intégrer au registre de la gestion de projet, il fallait vérifier, dans une situation de projet, la présence des éléments de ce modèle. En ce sens, le chapitre 3 présente une étude de cas construite à partir d'entrevues menées auprès des principaux acteurs d'un projet de conception. Ainsi, c'est cette exploration de la pratique de la gestion de projets qui permet de conduire une analyse et une réflexion selon les bases de la communication mises de l'avant par le modèle de Watzlawick. Cette réflexion constitue le chapitre 4 du présent travail et permet effectivement de proposer l'intégration du modèle de Watzlawick afin d'enrichir les modèles actuels de la gestion de projets.

## CHAPITRE 1

### CONTEXTE ET POSITIONNEMENT

S'animant principalement autour d'un objectif, le premier chapitre du mémoire est triparti. La première partie consiste à présenter un état de la question entourant certaines recherches récentes dans le registre de la gestion de projets. La présence et l'importance de la communication sont soulignées et suggèrent qu'une attention particulière soit portée à ce phénomène.

La seconde partie consiste, face à l'état de la question, à mettre de l'avant le modèle dominant de la gestion de projets comme le propose le Project Management Institute (PMI). Le modèle de la gestion tel qu'envisagé par cet organisme se compose de plusieurs dimensions. Nous réduirons la perspective avec laquelle nous l'abordons de façon à poser l'attention sur une dimension particulière que l'état de la question a justement permis de mettre en scène : la communication; est ainsi précisé l'intérêt de ce mémoire.

À partir du modèle traditionnel de la communication en gestion de projets, il devient raisonnable de proposer la lecture d'un autre modèle de la communication. En effet, les sciences de la communication ont connu un développement que le registre traditionnel de la gestion de projets semble ignorer. C'est en proposant un autre modèle que la question de recherche se clarifie. La présentation et la justification de cette question, c'est-à-dire la mise en plan de la problématique du mémoire, constituent l'objectif principal de ce chapitre.

La dernière partie présente en ce sens *cet* autre modèle de la communication. Ce modèle, issu des développements au sein des sciences de la communication, c'est celui

de la **pragmatique communicationnelle**<sup>1</sup> de Paul Watzlawick<sup>2</sup>. Un double rôle est conféré au modèle de Watzlawick. D'une part, il suggère que les sciences de la communication, qui ont connu des développements théoriques importants, peuvent soutenir la recherche dans la discipline des sciences de la gestion. Dans cette première boucle, il agit au sein même du registre des sciences de la communication en les présentant comme modèle d'évolution, autrement dit comme paradigme, aux sciences de la gestion. D'autre part, le modèle de Watzlawick se propose en tant qu'outil théorique pouvant justement faire évoluer les modèles théoriques que nous retrouvons au sein des sciences de la gestion. Plus précisément ici, il cherche à faire évoluer le modèle traditionnel de la communication dans le registre de la gestion de projets. C'est la lecture du modèle watzlawickien de la communication qui constitue le tremplin à l'ensemble des chapitres du mémoire : la méthode adoptée dans la collecte de données (chapitre 2), la synthèse du construit de données (chapitre 3), la discussion entourant ce construit (chapitre 4) et finalement la conclusion.

## **PREMIÈRE PARTIE**

### **1.1 ÉTAT DE LA QUESTION : RAMOLLISSEMENT DES MODÈLES DURS**

Cette première partie vise à présenter quelques facettes de la gestion de projets récemment investies par la littérature. Les deux sous-sections suivantes (1.1 et 1.2) cherchent à illustrer l'enjeu qu'occupent actuellement les questions relatives à la communication et à l'interaction dans un contexte où les échecs de la conduite de projets sont fréquemment rappelés. En fait, nous nous retrouvons dans un contexte où la gestion de projets subit implicitement une critique par la présentation de hauts taux

---

<sup>1</sup> L'emploi du caractère gras suggère au lecteur d'y porter une attention particulière puisqu'il est utilisé afin de souligner certains concepts-clés sur lesquels s'appuie la réflexion présentée dans ce travail.

<sup>2</sup> Paul Watzlawick est un psychiatre qui a mené des travaux sur la communication au sein du centre de recherche de Palo Alto. L'ensemble de son œuvre tente de dépeindre comment les personnes composent leur réel. Pour lui, toutes les réalités se créent par les principes d'interactions qu'il rassemble sous l'étiquette de la pragmatique communicationnelle, c'est-à-dire un système complexe d'interactions dans lequel les personnes entretiennent leurs relations au monde.

d'échec en matière de conduite de projets et où le *ramollissement* des modèles qualifiés de *durs* est de plus en plus évoqué. C'est dans ce *ramollissement* qu'il devient possible de reconnaître l'émergence des phénomènes ou modèles *mous*<sup>1</sup>. Parmi l'ensemble de ces phénomènes, que Hazebroucq et Badot (1996) rassemblent sous l'appellation de « l'ère postmoderne de la gestion de projets », l'importance des relations interpersonnelles que vivent les acteurs-projets est soulevée.

Nous ne proposons pas ici une démonstration d'un rapport direct, que l'envergure d'un mémoire de maîtrise ne pourrait d'ailleurs pas soutenir, entre les nombreux échecs des projets et la communication. En plus d'être réducteur de la complexité des projets, un tel rapprochement entre seulement deux variables apparaît quelque peu extrémiste. Ainsi, nous ne cherchons pas à démontrer que les échecs en gestion de projets découlent uniquement des déficiences de la dimension communicationnelle.

Cependant, il faut d'une part souligner que les recettes qui découlent des modèles normatifs de la gestion de projet (modèles durs), comme le modèle du PMI, ne semblent pas, comme en témoignent les nombreux cas d'échecs, pouvoir répondre à la complexité des projets. D'autre part, vue l'intérêt manifeste porté par la littérature en gestion de projets sur le phénomène communicationnel, qu'il devient tout à fait raisonnable de se pencher davantage sur la vision que propose les modèles dominants à saveur techniciste<sup>2</sup> et mécaniste<sup>3</sup>, comme le PMI, de la communication. En d'autres termes, il s'agit dans

---

<sup>1</sup> Modèles mous se présente ici comme traduction aux « softs models ».

<sup>2</sup> L'adjectif techniciste renvoie au technicisme, c'est-à-dire une tendance à privilégier la technique dans tous les domaines (Le nouveau Petit Robert, 2003), une tendance à appliquer le savoir à l'industrie, une tendance à l'ajustement efficace des moyens à la fin visée (Castoriadis, 2000).

<sup>3</sup> Le qualificatif mécaniste renvoie à une philosophie de la nature, le mécanisme, qui avance une conception selon laquelle la totalité des phénomènes de l'Univers doivent s'expliquer à partir de lois des mouvements physiques. Selon Beade (2000, p.1039-1040), le terme mécanisme ne peut « s'employer que génériquement pour désigner des mécanismes divers dans ce qu'ils ont de commun, la volonté de n'expliquer les phénomènes de la nature que par des lois des mouvements de la matière, qui est sans âme et sans vie. Il recouvre des doctrines différentes, mais qui toutes s'entendent pour dégager l'explication du monde des physiques animistes, qualitatives et finalistes ».

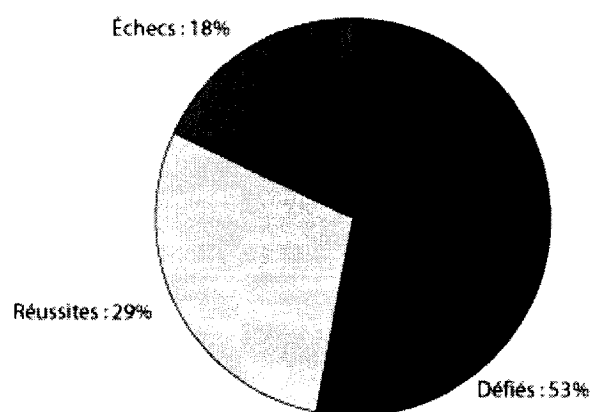
un premier temps de faire ressortir une faille (les échecs des projets) et dans un second temps de suggérer qu'une compréhension de cette faille peut s'articuler à partir de la communication du projet. Ces deux temps forment une illustration que l'analyse d'un contexte précis, celui que l'ère postmoderne de la gestion de projets, a permis de dépeindre.

Ainsi, il est suggéré que dans et par la relation interpersonnelle, les notions comme la planification, outil traditionnel et emblématique de la gestion de projets, tendent à se transformer. Que cette même transformation, induite par une nouvelle perspective sur l'échange entre les acteurs, modifie intrinsèquement la visée que l'on pose sur le projet. Que ce projet s'avère directement influencé par les facteurs sociaux, c'est-à-dire par les manières qu'ont les acteurs de mettre en œuvre la construction d'un projet. Autrement dit, que cette perspective sur les échanges entre acteurs-projets en vient à suggérer la définition d'un nouveau projet de connaissance et que la construction de ce projet nécessite de sérieusement considérer le registre de la communication.

### **1.1.1 ÉCHECS DE LA CONDUITE DES PROJETS**

Les années 90 ont amené l'explosion de nouvelles idées et théories développées par des chercheurs dans le but, peut-être, de pallier aux taux de réussite relativement bas de la conduite des projets. À titre d'exemple, le Standish Group (2004), dont la collecte de données dans le domaine des projets relatifs aux technologies de l'information s'étend sur une décennie, présente une compilation fort révélatrice. Selon le rapport de ce regroupement international, seulement 29% des projets demeurent conforme aux objectifs fixés selon le triptyque coût\délai\qualité. Dans cet ordre, 18% des projets constituent carrément un échec - le projet est alors abandonné, annulé ou tout simplement livré sans jamais être mis à profit - et 53% sont concrétisés sans toutefois répondre des objectifs ou impératifs fixés par le client; des fonctionnalités prévues sont alors désuètes, absentes et les délais comme les coûts peuvent avoir été dépassés. La

figure suivante adaptée du rapport du Standish Group (2004, p.2) schématise la situation concernant les projets d'implantation technologique :



**Figure 1.1 Réussites et échecs des projets d'implantation technologique**

Ces échecs sont loin de se limiter à ce type de projets. D'autres recherches (Morris & Hough, 1986; Miller & Lessard, 2002) montrent également que les délais et les coûts sont fréquemment dépassés. De plus, la littérature présente nombre de cas d'échecs relatifs à divers secteurs : projets de développement de nouveaux produits et de nouveaux logiciels (Bupa, 2005), grands projets gouvernementaux (Pardo & Scholl, 2002), projets menés dans les petites entreprises (Rob, 2003). D'ailleurs, les titres de plusieurs articles sont évocateurs : « Project failures in small companies », « Why do so many major IT projects fail? », « Project failures and how to avoid them ».

Selon Hazebroucq et Badot (1996), l'ensemble de ces échecs suggère les limites du triangle vertueux (triptyque coût\délai\qualité). En ce sens, Garel (2001) avance que les transformations du paysage concurrentiel (augmentation de la compétitivité des entreprises, mondialisation des marchés, accélération des mises en marché des nouveaux produits) tendent à remettre en cause les modèles rigides souvent fondés sur une vision de *best practices*. En d'autres termes, le faible taux de réussite des projets dont fait mention ces publications témoigne des difficultés éprouvées par une vision de la gestion

de projets qui n'aurait pas su convenablement faire face au passage d'une « bataille pour mieux produire à une bataille pour mieux concevoir » (Navarre, 1992), au passage d'un contexte prévisible et homogène à un contexte imprévisible où la production réagit aux exigences des consommateurs.

Ainsi, rendre compte du pourquoi de ces échecs constitue le terrain de recherches de certains chercheurs; plusieurs voies sont explorées : processus, aspects politiques, stratégie organisationnelle, cycle de vie du projet, relations interpersonnelles, etc. Cependant, les causes des échecs demeurent nébuleuses. D'une part, aucun consensus sur ce qu'est *un projet qui échoue* ne semble avoir été établi et d'autre part, il semblerait que les causes des échecs soient variables d'un type de projet à un autre (Pinto & Mantel, 1990).

Cependant, si les causes de ces échecs semblent actuellement difficiles à cerner vue l'interdépendance de plusieurs facteurs (techniques, sociaux, comportementaux) (Pinto & Mantel, 1990; Pardo & Scholl, 2002), l'interaction entre les acteurs du projets fait constamment surface. Plus encore, certains chercheurs font directement référence aux considérations humaines comme les relations de pouvoir et d'autorité (Badawy, 1988), les difficultés éprouvées par les acteurs lorsqu'ils doivent communiquer des informations négatives concernant le projet (Smith & Keil, 2003) et le processus communicationnel entre les concepteurs et les usagers (Gallivan & Keil, 2003) pour rendre compte des insuccès des projets. Dès lors, il n'est pas surprenant de retrouver des propositions cherchant à unifier le rapport homme-technologie (Potts, 2000):

*The engineering profession must continue to encourage the development of appropriate tools, methods and standards, which integrate a commercial discipline that will meet the business needs for managing large projects. However, success will not spring from these aspects alone – a balance is needed between technology and people. The ability to understand people will become an increasingly important aspect of business success. 'Soft' skills are not innate, but*

*their diligent application can yield substantial improvement of quality and productivity ».*

\*\*\*

*À retenir:*

**Tableau 1.1 Résumé section 1.1.1**

Section	Éléments à retenir	Précisions sur l'élément
1.1.1	Échecs de nombreux projets	remise en cause des modèles rigides (mécanistes\technicistes) Exemple : PMI
		mieux comprendre la communication\interaction entre les acteurs-projets

### 1.1.2 UN ÂGE POSTMODERNE POUR LA GESTION DE PROJETS

Plusieurs auteurs reconnaissent aujourd'hui qu'une grande part des méthodes et outils développés par la gestion de projets au fil des ans est fondée sur une vision mécaniste des organisations et de leurs projets (Mintzberg, 2004; Hazebroucq et Badot, 1996). Si les modèles *durs* que diffusent les organismes tels que le Project Management Institute constituent des références de premier choix pour de nombreuses organisations privées et publiques<sup>1</sup>, il est intéressant de noter que la pratique des gestionnaires professionnels ne semble pas pouvoir être entièrement contenue dans ces modèles. En fait, la littérature

---

<sup>1</sup> Voir, par exemple, l'intégration de ces approches aux « guides de gestion » développés par l'administration publique fédérale (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2005).

nous propose de plus en plus de perspectives qui élargissent la portée des réflexions et des intérêts de cette discipline : contingence historique de l'évolution du projet (Engwall, 2003), insuffisance des modèles théoriques actuels dans le registre de la gestion de projets (Koskela et Howell, 2002)<sup>1</sup>.

Même si les nouvelles technologies de l'information ont permis l'émergence d'outils utiles comme les réseaux informatiques, la vidéoconférence et les divers logiciels de planification, la plupart semblent négliger l'aspect humain - dont l'importance pour le succès du projet est clairement mis en évidence par certaines recherches empiriques qui en appellent également à une reconnaissance grandissante du *côté humain* en gestion de projets (Lechler, 2000) - inhérent à l'utilisation de toute technologie d'une part et à la position interdisciplinaire qu'occupe la gestion de projets d'autre part.

Les modèles *durs*, longuement diffusés au cours des dernières années, tendent à idéaliser la pratique professionnelle et à négliger certains aspects reliés aux situations quotidiennes incertaines et ambiguës de l'environnement complexe des projets. C'est dans cette perspective d'âge postmoderniste de la gestion de projets (Hazebroucq et Badot, 1996) que de nouvelles logiques d'action sont investiguées. Ainsi, derrière des modèles *durs* précédemment développés, semblent poindre des *modèles mous* (LeMoigne, 2001), modèles qui tentent d'équilibrer la gestion de projets en prêtant davantage d'attention aux facteurs humains ainsi qu'à la part d'ambiguïté et d'incertitude qui les accompagnent. Dans les possibilités avancées par ce courant, certains chercheurs investissent diverses dimensions des organisations, des entreprises et des projets qui sont susceptibles de rendre compte de considérations associées aux personnes<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Pour des perspectives nouvelles dans le registre de la gestion de projets : Lundin et Hartman (2000).

<sup>2</sup> Par exemple : Génélot (2001).

Dans cette perspective, l'organisation devient une entité qui présente une vision respectueuse des employés, c'est-à-dire qu'elle les considère comme des personnes créatrices, possédant des aptitudes, des aspirations, une affectivité, des valeurs et des comportements qui leur sont propres. Ceci implique pour les entreprises de reconnaître la **liberté des acteurs**, reconnaître que ceux-ci sont en évolution constante. Quelques considérations rattachées au registre du projet, tendant considérablement à modifier notre regard sur les acteurs-projets, sont présentées ici selon diverses perspectives afin d'illustrer le caractère d'actualité et de diversité que revêtent la communication et l'interaction dans le projet.

#### 1.1.2.1 LE PROJET: INTERACTIONS ET COMMUNICATION

Dans cette optique de l'interaction, le projet offre une nouvelle conception de l'action pour les organisations, mais comme le souligne Prost (1996), la difficulté est double. D'une part pour tous ceux qui, s'ils ont pu trouver dans les sciences naturelles un moyen d'exclure le normatif du monde et se concentrer sur le comment (how things are), doivent maintenant se demander s'il faut maintenir cette exclusion lorsqu'ils abordent les phénomènes ou les sciences dites de l'artificiel– c'est-à-dire lorsqu'ils passent d'un mode analytique à un mode de synthèse. Pouvons-nous finalement approcher l'action du projet par une rationalité proprement scientifique, c'est-à-dire une rationalité de l'action *scientifisée* (Prost, 1996)? La question est ouverte : de quelle nature est cette rationalité qui rendra justice aux conditions et aux modalités dans lesquelles nous produisons et validons la connaissance dans le projet d'entreprise? En fait, l'émergence de concepts comme celui de la rationalité-limitée de Simon<sup>1</sup> et la réintroduction de la

---

<sup>1</sup> La conception vue par Simon s'intéresse principalement à comment trouver une solution satisfaisante à un problème. Le *satisfecit*, pour reprendre la traduction proposée par J-L LeMoigne au *satisficing*, ainsi que le concept de rationalité-limitée constituent la tentative de Simon à rendre compte du comportement des acteurs –administrateurs en milieu organisationnel. Nous reviendrons au chapitre 4 sur la conception telle que l'entend Simon (2004) en la mettant en rapport avec l'action collective telle que proposée par Crozier (1977).

notion de téléologie<sup>1</sup> invitent à poursuivre les réflexions sur la rationalité que l'acteur-projet met en jeu.

Selon Simon (2004), tout acteur amené à résoudre un problème ou si l'on préfère à changer une situation donnée en une autre encore inconnue, est concepteur<sup>2</sup>. L'expérience fut longtemps considérée comme nécessaire à la mise en œuvre de l'action, c'est-à-dire que l'expérience pouvait engendrer une compréhension suffisamment approfondie de la situation pour justifier la mise en œuvre de l'action (intention) par un savoir-faire rendant compte de solutions satisfaisantes vis-à-vis des situations données. Pourtant, le dynamisme d'interactions que fonde le « terrain de jeu » actuel des divers professionnels (architectes, ingénieurs, médecins, consultants divers...) propose que l'expérience du praticien seul ne suffit peut-être plus à la complexité de la tâche; autrement dit que l'actualisation du savoir du praticien contemporain oeuvrant dans ces contextes socio-économiques et socio-technologiques effervescents ne se fait pas en isolation.

C'est dire que la conception revêt un intérêt commun pour toutes les formations professionnelles et d'élite, à l'ensemble des organisations désireuses de survivre puisque les soubresauts actuels de leur environnement ne permettent plus la reproduction de l'existant. En fait, il semble que la conception réclame un maillage de savoirs variés et d'autres modes de représentations que ceux établis par les modèles mécanistes et technicistes, enclins à la formalisation de ce qui demeure incertain, à l'opérationnalisation des possibles (recette), c'est-à-dire à la réduction de la *liberté des acteurs-projets*.

---

<sup>1</sup> La notion de téléologie renvoie à la finalité des choses, à une réflexion sur les rapports entre moyens et fins. Cette notion joue un rôle considérable au sein du discours constructiviste. Voir J.-L. LeMoinge (2001).

<sup>2</sup> Nous reviendrons au chapitre 4 sur la conception telle que l'entend Simon (2004) en la mettant en rapport avec l'action collective telle que proposée par Crozier (1977).

Autrement dit, l'analyse de la situation ne peut suffire à l'action ou au changement que les acteurs mettent en branle par des rapports à leurs connaissances propres. Une nouvelle relation connaissance-action doit émerger et s'**incarner** dans ce projet que nous devons mieux adapter à la complexité des situations par une sorte de métissage, entre le savoir et le faire, toujours porté par les personnes jetées ou rejetées<sup>1</sup> dans ou par le projet. Entre l'artisan et le scientifique, le gestionnaire de projets, comme les autres acteurs-projets, use d'un savoir-faire difficile à cerner et illustre de façon significative une disjonction de la pratique professionnelle : c'est le fossé entre le haut plateau de la théorie et de la technique d'une part et les bas marécages des « vrais » problèmes de l'humanité d'autre part<sup>2</sup> où le projet, en agissant dans le monde, entremêle les libertés et les intentions de ces personnes qui veulent le changer.

#### 1.1.2.1.1 NOUVEL ENTENDEMENT DE L'ACTIVITÉ DE PLANIFICATION

Certaines propositions récentes et novatrices tentent de reformuler la portée et même de renverser le sens d'outils traditionnels comme celui de la planification. Symbole de l'ordre et du contrôle, la planification dont la finalité est l'élaboration d'objectifs préprogrammés et fixes, s'avère difficilement conciliable avec les environnements incertains auxquels sont confrontées les organisations contemporaines. La planification, dans un tel environnement, doit pouvoir faire évoluer le projet, c'est-à-dire faire évoluer ses finalités et favoriser l'apparition de l'organisation apprenante, caractère propre à l'adaptabilité si prisée en cette période de soubresauts sociologiques, technologiques et

---

<sup>1</sup> Les verbes jeter et rejeter se proposent en référence à la notion de projet, c'est-à-dire le pro-jet où la personne se projette, où la personne se jette dans le projet (Boutinet, 1993). Ce faisant, la personne se distingue mais elle est alors susceptible de se voir rejetée. Ces notions sont reprises plus en détails au chapitre 4.

<sup>2</sup> Cette métaphore est reprise des travaux de Donald Schön. Ce dernier, insatisfait du statut instrumental de la conception qui anime les travaux de Simon, a su tirer des réflexions marquantes du nécessaire passage entre le monde de la théorie et celui de la pratique. À savoir que ce dernier (le passage) ne se fait pas automatiquement, que la pratique possède une autonomie épistémologique, méthodologique et éthique qu'il nous appartient de questionner, de réfléchir et de partager. Voir Schön (1986) et Findeli (2001).

économiques (Larresquet, 1996). Or, la planification balistique<sup>1</sup> se comprend principalement par l'objet du projet en établissant dans le temps une marche propre à celui-là. Ce que proposent alors Alcaras et Lacroux (2003), c'est qu'il doit résider au sein de la planification un projet d'apprentissage de l'incertain qui exige des réflexions sur l'importance des personnes, c'est-à-dire des réflexions qui vont au-delà de l'objet du projet et de ses processus.

Ainsi, la planification n'est plus seulement considérée comme une direction à suivre ou imposée, mais bien dans une **participation vraie** (qualitative et quantitative) de tous les acteurs qui peuvent construire par itération et incrémentation, par confrontations et échanges, autour d'un modèle que représente la planification. La planification ne relève plus seulement de l'objet du projet, elle devient outil d'interaction, médium de représentation pouvant relier les acteurs. Elle se présente comme outil de simulation qui aide à la formulation de divers scénarios; elle est outil de conception qui aide à concevoir, à décrire des concepts. Le modèle cherche ainsi à aiguillonner les acteurs, à leur offrir la possibilité d'une action collective, à les rassembler autour d'une même stratégie que le modèle aide à concevoir – il offre une vision de la complexité du système afin de tenter de créer de l'ordre, de l'intelligibilité dans un environnement (ex : le projet), là où il n'existe a priori rien de tel. L'ordre, ou le désordre, n'est rien de plus qu'une représentation que les acteurs se font du milieu dans lequel ils évoluent – il s'agit, comme nous l'élaborerons plus loin dans ce chapitre, d'une réalité au sens où l'entend Watzlawick (1978). S'ils parviennent à codifier avec le même langage ou le même code la façon dont ils perçoivent leur milieu, ils auront alors établi une sorte de partage qui facilite la construction d'un sens commun du travail à réaliser.

---

<sup>1</sup> Selon cette vision, la planification émane d'une logique purement technique dictée par les particularités de l'objet (produit, système, service) à produire. Ce qualificatif est introduit par Alcaras et Lacroux (2003) afin d'illustrer le caractère intrinsèquement rigide de la planification telle que présentée dans les ouvrages classiques de la gestion de projets et de la distinguer d'une planification souple qu'ils rattachent à la participation.

Si les rationalités de type techniciste et mécaniste étaient axées sur une logique de l'attendu, les enjeux actuels des organisations reposent beaucoup sur l'inattendu. C'est dans ce contexte que le besoin de découvrir la logique de *la personne* (ses intérêts, ses goûts, ses relations interpersonnelles et son partage avec ses collaborateurs) est apparue dans l'enceinte du développement de produits et services et que des concepts comme celui de la culture d'entreprise présenté par exemple par Saad<sup>1</sup> (1996) et celui de « renouvellement » développé par Weick<sup>2</sup> (1996) viennent s'inscrire. La personne sera donc un employé qui est bien; alors c'est un employé qui produit bien – c'est-à-dire qui donne et qui innove. L'entreprise doit alors favoriser le développement de son personnel – personnel qui n'est pas uniquement calculateur, mais aussi parlant et surtout exprimant. La personne doit pouvoir s'exprimer – elle a en elle-même cette liberté, la liberté de contrer ou de participer – elle peut prendre la parole pour *enrichir* ou *ruiner*. Ces impératifs socio-économiques (d'un côté l'individu client et l'individu employé, et de l'autre la forte compétitivité entre les organisations) tendent à faire émerger le projet dans les organisations et ceux que l'on nomme les « intrapreneurs » (Larresquet, 1996) ou les gestionnaires de projets – c'est-à-dire les agents qui auront à *manager dans la complexité* du projet d'entreprise et de rendre disponibles comme intelligibles les savoirs et les connaissances nécessaires à la construction du projet. Cette tentative pour les acteurs, dirigée par le gestionnaire de projet, de **créer un sens du projet** invite à reconsidérer la perspective sur l'information relative au projet ainsi que son partage dans les divers échanges entre acteurs.

---

<sup>1</sup> Selon Saad (1996), même si le concept de « culture d'entreprise » est difficile et complexe à gérer, il permet l'émergence de normes et de valeurs dont le respect favorise les relations, le tissage des liens personnels et le partage entre les différents acteurs-projet.

<sup>2</sup> Selon Weick (1996), le partage de valeurs communes, par exemple par le rite, serait nécessaire à l'actualisation du savoir des acteurs et de l'entreprise.

### 1.1.2.1.2 INTERACTIONS ENTRE LES ACTEURS-PROJETS

Dans les modèles traditionnels de la gestion de projet, la tendance forte accordée au contrôle et à ses principes s'avère difficilement transposable dans le contexte actuel (complexité, ambiguïté, incertitude, contingence) où ces derniers ne suffisent plus à expliquer et à saisir la complexité et l'importance des échanges, c'est-à-dire ici la **relation** entre les acteurs du système. Le projet est ainsi un lieu où s'emmêlent les intentions et où une dynamique propre aux interactions humaines est créée entre acteurs.

À cet égard, les travaux mis de l'avant par Crozier et Friedberg (1977) sont fondateurs de cette réforme cherchant à ramollir les modèles avec lesquels nous percevons le milieu organisationnel. Plus particulièrement, l'ouvrage « L'acteur et le système » avance les répercussions de l'action collective sur l'organisation. En effet, le système d'action concret qu'ils développent (SAC) évoque l'importance de la contingence induite par les interactions entre les différents acteurs des entreprises. Ce faisant, Crozier et Friedberg présentent un modèle proprement systémique des acteurs-projet apte à expliquer et à éclairer les problèmes reliés d'une part à la prise de décision et d'autre part les changements dans les organisations<sup>1</sup>. L'action collective est selon eux un construit humain contingent pouvant réussir comme échouer dans sa tentative de résoudre les problèmes de l'organisation. Mentionnons ici les similitudes qui existent entre le modèle de l'interaction des acteurs de Crozier (1977) et celui de la pragmatique communicationnelle de Watzlawick (1972)<sup>2</sup>. En effet, tous deux peuvent être considérés comme des systèmes complexes d'interactions. On retrouve alors chez l'un comme chez l'autre l'utilisation de notions similaires : structure des échanges, jeu des acteurs, coups, ponctuation des faits de comportements, quid pro quo, comportement

---

<sup>1</sup> Voir les chapitres 4 et 5 de « L'acteur et le système ».

<sup>2</sup> À cet égard, il est intéressant de souligner le séjour de Crozier au Centre de recherche de Palo Alto dans les années 60. Tiré de Mucchielli (1998), p.33.

symétrique\compémentaire<sup>1</sup>.

### 1.1.2.1.3 THÉORIE DE L'ESPACE DE DISCUSSION

L'expression « *théorie de l'espace de discussion* » mise de l'avant par Detchessahar (2001, 2002) avance bien une tentative pouvant permettre l'approfondissement des réflexions sur l'interaction des acteurs-projet. Cette théorie se veut non pas comme élément de remplacement aux outils traditionnels de la gestion, mais bien comme un concept pouvant pallier à certains manquements des approches classiques. Face aux incertitudes et à la singularité des situations dans lesquelles les organisations se meuvent, la discussion comme la délibération éthique<sup>2</sup> et l'argumentation se présentent en tant que modes d'adaptation privilégiés.

Ces modes se veulent régulateur des échanges par confrontation des subjectivités des acteurs. Ils visent à rendre compte du processus de stabilisation-déstabilisation à la base du changement tout en évitant de prêter aux acteurs un type de rationalité universel. Ainsi, Detchessahar (2001) propose :

*Dès lors, la rencontre entre les partenaires (dirigeants et salariés, chargeurs et transporteurs) se fait sans la caractérisation complète de l'objet d'échange qui donne lieu **dans la relation** à un incessant travail de **conception** et de **reconception**. Les parties sont ainsi renvoyées à elles-mêmes, à la confrontation de leurs subjectivités, et la mise en équivalence des partenaires s'obtient à travers des processus de discussion continus visant à **construire** l'objet échangé.*

---

<sup>1</sup> Ces notions sont reprises dans la troisième partie de ce chapitre. De plus, dans la discussion du chapitre 4, nous pourrions, suivant l'analyse des données recueillies, effectuer une comparaison entre Crozier et Watzlawick.

<sup>2</sup> Le guide méthodologique en quatorze points de Racine & al. (1991) propose l'enclenchement d'un processus de « délibération éthique » au moment où apparaissent les dilemmes liés au projet.

Les acteurs sont ainsi appelés à construire collectivement un sens<sup>1</sup> autour d'un objet d'échange commun et en assurer la cohérence au sein de mouvances caractérisées par les aléas du partage des opinions et du débat entourant ce jeté des idées. Pour Detchessahar, les acteurs agissent ainsi au sens où l'entend Arendt (1997). Ils doivent entreprendre, c'est-à-dire prendre une initiative et guider un mouvement parmi la pluralité des personnes égales mais distinctes en présence afin non pas de communiquer, mais bien de *se communiquer* et de *se distinguer*, c'est-à-dire apparaître en tant qu'hommes (Arendt, 1997). Il en résulte une importante vague de questionnements interrogeant les conditions et les possibilités d'une telle dynamique de communication intersubjective. Il faut alors envisager des recherches et réflexions pouvant éclairer cet espace de discussion ainsi que la dynamique propre à son animation, c'est-à-dire à l'implication et à l'interaction des acteurs au milieu de cet espace.

C'est à cet exercice particulier que se livre l'espace de discussion qu'il faut alors nourrir, favoriser et encourager par le partage des idées et des opinions et c'est dans cette mesure que les travaux de Detchessahar rejoignent les postulats habermasiens du *lieu public* et de *l'agir communicationnel*<sup>2</sup> sur lesquels il fonde son concept. D'autant de la possibilité que « l'accord communicationnel obtenu puisse s'imposer à tous en raison des conditions formelles de sa formation et que l'exercice d'une rationalité communicationnelle suffise à asseoir la légitimité des solutions qu'elle produit », Detchessahar (2001) prétend se disjoindre du concept *d'éthique de la discussion* d'Habermas en prônant plutôt un rapprochement entre le **projet stratégique individuel** et le **projet organisationnel**. C'est sur des réflexions entourant ce rapprochement que

---

<sup>1</sup> La construction sociale du sens dans les organisations est un thème investigué par le professeur Karl E. Weick. Cherchant à pallier certains manquements des théories organisationnelles, sa théorie du « sensemaking » se propose comme tremplin à l'action par l'entremise de circonstances qui sont d'abord saisies et ensuite explicitées par ces « mots » d'où émergera la nouvelle situation. Voir Weick (1995) et voir Thomas (2000) pour une investigation de cette théorie dans une perspective de management de projets.

<sup>2</sup> Ces deux postulats dont fait mention Detchessahar relèvent des travaux d'Habermas, à savoir : Habermas (1960), « L'espace public » et Habermas (1987), « Théorie de l'agir communicationnel ».

l'espace de discussion de Detchessahar invite les chercheurs en gestion à se pencher.

À travers des notions comme la *participation vraie* (Alcaras et Lacroux, 2003), des questionnements entourant l'émergence de la notion même de projet en fin de XX<sup>ième</sup> siècle (Prost, 1996), des impacts du jeu des acteurs au sein de l'organisation (Crozier, 1977) et d'une théorie comme celle de l'espace de discussion développée par Detchessahar (2001, 2002), il devient raisonnable de concevoir l'importance des interactions et des forums de discussion<sup>1</sup> en situation de projet. Cependant, le caractère complexe et imprévisible des relations interpersonnelles pose un défi de taille en rendant précaires les tentatives de définition en même temps que les réflexions sur ces lieux ou forums d'échanges que représente le projet. Il faut admettre d'une part la prépondérance qu'occupe le phénomène communicationnel dans nos sociétés humaines - phénomène où, comme le présente le modèle de la *pragmatique communicationnelle*, l'homme se rencontre lui-même par son dévoilement aux autres et où la « communication de l'être est, selon Bazan, *la seule raison d'être de l'être fini*<sup>2</sup> – et d'autre part que le mystère y occupe encore une place importante et, quoique menaçant, qu'il invite à poursuivre les réflexions et les investigations de ce terrain dans le registre de la gestion de projet. Il est alors raisonnable d'aborder ici un modèle traditionnel de la gestion de projets. Ayant fait mention du modèle de la gestion de projets développé par le Project Management Institute (PMI) en début de chapitre, voyons maintenant la vision qu'il propose de la dimension communicationnelle de la gestion projet.

\*\*\*

---

<sup>1</sup> Comme l'ont souligné Deetz, S., Grim, A. et Lyon, A. (2003), l'attention fut principalement portée sur la liberté d'expression que sur la préservation de véritables forums de discussion par lesquels les individus puissent réellement exprimer pensées, perceptions et sentiments.

<sup>2</sup> Pour une lecture pertinente à ce sujet, nous renvoyons le lecteur au chapitre 2 « L'altérité – approches de philosophie et de sciences humaines » et plus particulièrement au texte de B. Carlos Bazan. Voir Bazan (1986).

*À retenir :*

**Tableau 1.2 Résumé section 1.1.2**

Sections	Éléments à retenir		Précisions sur l'élément
1.1.2.1	<b>Projets (Prost, Simon)</b>		<b>complexité, ambiguïté et incertitude du projet</b>
			<b>insuffisances des modèles rigides (mécanistes\technicistes)</b>
1.1.2.1.1		<b>Planification (Alcaras &amp; Lacroux)</b>	<b>assouplissement de la perspective sur la planification du projet (participation, communication)</b>
1.1.2.1.2		<b>Système d'action concret (Crozier)</b>	<b>impact des relations entre acteurs-projet sur l'organisation\projet (contingence des construits humains)</b>
1.1.2.1.3		<b>Espace de discussion (Destchessahar)</b>	<b>dévoilement de la personne dans le projet d'entreprise – expression de ce que l'acteur-projet pense</b>

## DEUXIÈME PARTIE

### 1.2 MODÈLE TRADITIONNEL DE LA GESTION DE PROJETS ET SA DIMENSION COMMUNICATIONNELLE

La seconde partie du chapitre présente premièrement le modèle de la gestion de projets dans la perspective du Project Management Institute (PMI). Cette organisation a permis, au cours des dernières décennies, la diffusion d'un corpus de connaissances systématisé, standardisé et formalisé de la pratique de la gestion de projets. Ce corpus se présente par l'entremise du Project Management Body of Knowledge (PMBOK) qui expose un modèle multidimensionnel de la gestion de projets. Ensuite, la perspective sur ce modèle est réduite afin de faire ressortir les caractéristiques associées à une dimension de ce modèle : la communication du projet.

#### 1.2.1 LE MODÈLE DE LA GESTION DE PROJET SELON LE PMBOK

Le PMBOK, c'est d'abord la compartimentation d'un éventail de dimensions qui ensemble forment une vision de la gestion de projets. Dans cet ordre, la gestion de projets consiste à gérer adéquatement chacune des dimensions sous-jacentes à la gestion de projets ainsi que leur interdépendance. On peut ici suggérer une analogie avec la pensée cybernétique<sup>1</sup> puisque suivant les modifications dans une dimension de ce modèle de la gestion de projets, des changements doivent être anticipés ou des répercussions considérées dans les dimensions connexes. Sous cette forme, c'est la *gestion de projets* qui agit à titre de cerveau; elle régule l'ensemble des dimensions de façon à conduire *efficacement* l'évolution du projet. Ce modèle de la gestion se présente comme suit (PMBOK, 2004, p.8) :

---

<sup>1</sup> La cybernétique est une notion présentée dans la troisième partie du chapitre.

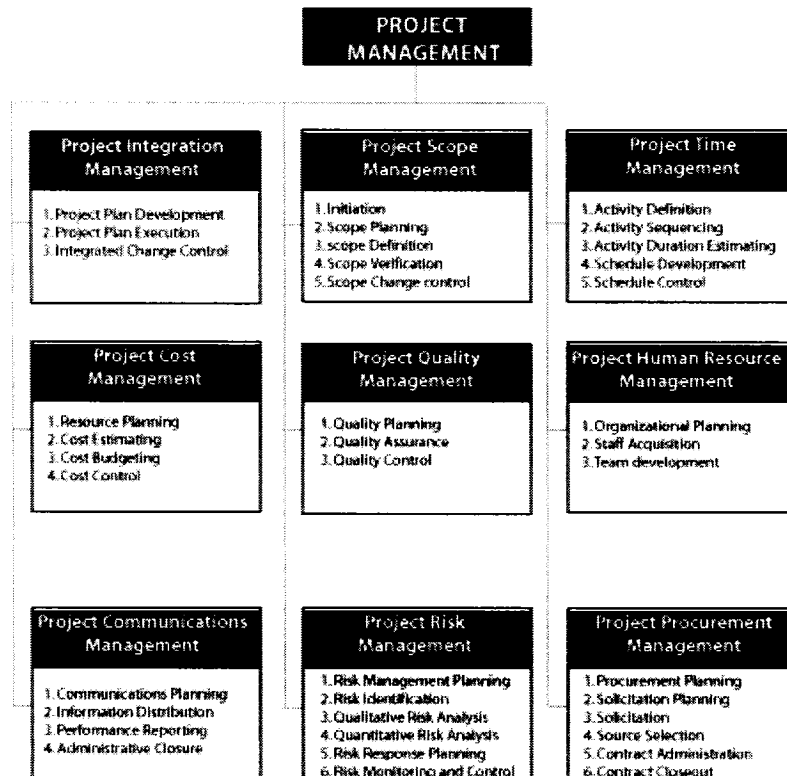


Figure 1.2 Modèle de la gestion de projets (adapté du PMBOK, 2004)

### 1.2.1.1 LE MODÈLE DE LA COMMUNICATION SELON LE PMBOK

Parmi les thèmes couverts par le référentiel du PMBOK, celui de la communication semble particulièrement révélateur de l'approche techniciste évoquée plus tôt.



Figure 1.3 Modèle de la communication de la gestion de projets (adapté du PMBOK, 2004)

Dans le référentiel du PMBOK (PMI, 2004), la communication est essentiellement vue comme une question de planification et de distribution de l'information. Ainsi, pouvons-nous y lire (PMBOK, p. 24) :

*Communicating involves the exchange of information. The sender is responsible for making the information clear, unambiguous, and complete so that the receiver can receive it correctly. The receiver is responsible for making sure that the information is received in its entirety and understood correctly.*

Plus loin (PMBOK, p. 117, souligné par nous) :

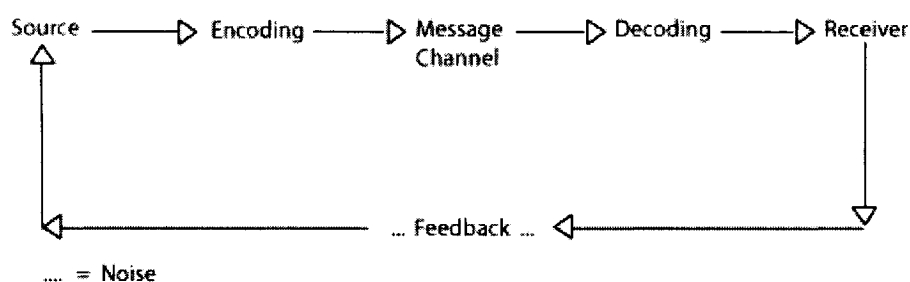
*Project Communications Management includes the processes required to ensure timely and appropriate generation, collection, dissemination, storage, and ultimate **disposition of project information**. **It provides the critical links among people, ideas, and information that are necessary for success.***

Dans la plupart des ouvrages classiques de gestion de projets cette vision de la communication, où l'information constitue le lien entre les acteurs, demeure relativement homogène. Ainsi, résumant les principaux éléments clés de la communication, Cleland et Ireland (2002, p. 485, 500, souligné par nous) proposent :

*Communication is a two-way process: between the sender and the receiver(s). Taken in this light, the receiver should not be considered a passive recipient but rather a destination that is likely to have a purpose in getting the message and to be influenced by perceptions and beliefs of those people who send the message. [...] **Communication is the process by which information is exchanged between senders and receivers through a common systems of symbols.***

Il va sans dire que cette vision comporte une part de vérité sur la communication en contexte de projet. Par contre, elle peut apparaître limitative si on tient compte du développement théorique que les disciplines des sciences de la communication et de la psychologie ont effectué au cours des cinquante dernières années. Nous n'hésitons point ici à souligner ces cinquante années puisque l'utilisation d'un modèle comme celui de la transmission de l'information est directement issu des premiers travaux entourant la cybernétique; modèle qui, lorsque inséré dans le domaine des communications

humaines, reçoit la critique de plusieurs chercheurs dont Mucchielli (1998) et Thayer (1970) et rend par le fait même explicite le retard accumulé par la gestion de projets traditionnelle sur les questions de la communication. En effet, lorsque les auteurs reconnus en gestion de projets tels que Cleland et Ireland (2002, p. 485) font allusion aux travaux de certains chercheurs comme Gibson, Ivancevich et Donnelly, ils se positionnent en faveur du modèle de l'émetteur-récepteur pour appréhender la communication en gestion de projets.



**Figure 1.4 Modèle émetteur-récepteur (adapté de Cleland et Ireland, 2002)**

Car si effectivement la communication comporte bel et bien ce « transfert » d'information, pouvons-nous dans un cadre de gestion de projets nous y limiter, c'est-à-dire nous satisfaire d'un modèle comme celui de l'émetteur-récepteur? Pouvons-nous lorsque confronté au phénomène communicationnel nous astreindre d'une part à une vision de transfert d'information et d'autre part à une suggestion de *choses à faire*, de conseils à donner et de recettes à appliquer<sup>1</sup>? Bref, n'y aurait-il pas lieu de se pencher un peu plus sur les fondements théoriques de la communication afin de voir si d'autres aspects de ce phénomène ne pourraient pas s'avérer pertinents pour saisir la conduite et la gestion de projets?

Devant les difficultés récurrentes vécues en contexte de projets comme les échecs nombreux mentionnés plus haut et le désengagement de nombreux acteurs face à

<sup>1</sup> Pour consulter une liste de ce type, voir Cleland et Ireland (2002).

l'utilisation des méthodes de gestion de projets comme le rappellent Koskela et Howell (2002), force est de constater que les approches parfois simplistes face à une dimension aussi importante de la gestion de projets (communication entre les acteurs-projets) ne contribuent guère à former les praticiens qui doivent aujourd'hui plus qu'auparavant manœuvrer dans un contexte imprévisible, ambigu et incertain. Lorsque l'on considère les projets de conception, comme nous le ferons dans ce mémoire, ces difficultés apparaissent d'autant plus prégnantes que l'incertitude et l'ambiguïté font partie inhérente de l'objet à élaborer et que la situation à planifier comme les problèmes à résoudre sont souvent *mal définis* (Rittel, 1984; Simon 1984). Cette contrainte triple (concernant l'environnement du projet, l'objet à concevoir et les acteurs qui le réalisent) incite à porter une attention particulière sur la façon dont les acteurs interagissent en vue de favoriser une conduite *intelligente* des projets.

Le présent mémoire repose donc sur l'hypothèse que le modèle dominant actuel dans le registre de la gestion de projets offre une vision réductrice du phénomène communicationnel. Dans cette optique, nous proposons la lecture d'une théorie de la communication en vue de considérer les impacts qu'elle provoque lorsque appliquée ou intégrée à la discipline de la gestion de projets. Le choix de cette théorie s'appuie sur deux facteurs intimement reliés. Le premier considère les développements qu'ont connus les sciences de la communication depuis l'avènement de la cybernétique. Ces développements, Mucchielli<sup>1</sup> (1998) les caractérise par cinq concepts théoriques majeurs<sup>2</sup> : la communication-transmission d'information (modèle adopté par le champ de la gestion de projets), la communication-transaction, la communication-participation (modèle de l'école de Palo Alto), la communication expression d'un débat (modèle sur lequel repose la théorie de l'espace de discussion évoquée plus haut) et la

---

<sup>1</sup> Voir Mucchielli (1998), p.28-33.

<sup>2</sup> Ces concepts sont uniquement mentionnés afin de monter au lecteur la diversité qui existe parmi les modèles de la communication. Dans le cadre de ce travail, nous nous limitons à la présentation du modèle émetteur-récepteur mentionné plus haut et à la lecture du modèle de Watzlawick (modèle de la communication-participation).

communication-processus de transformation de la situation (modèle référant à la communication définie par une théorie sémiologique).

Le second facteur invite à choisir une école; ce choix s'est basé sur des rapprochements entre le modèle choisi et le modèle de la communication proposé par le PMBOK. Ces rapprochements sont de l'ordre de l'appareillage conceptuel dont la similitude facilite les comparaisons. Le modèle retenu est celui développé par l'École Palo Alto : la communication-participation. En choisissant l'école de pensée de Palo Alto, on inscrit la réflexion dans les mouvances allant de la cybernétique à la systémique. Soulignons d'emblée que le modèle émetteur-récepteur tiré des travaux de Claude Shannon sur la transmission de l'information et que modèle de l'interaction tel que théorisé par Paul Watzlawick et parfois appelé le modèle de l'orchestre ou modèle de la communication participative (Mucchielli, 2000; Winkins 1981), sont directement reliés au mouvement cybernétique. Certaines notions relatives à la cybernétique forment ainsi un préambule à la présentation du système watzlawickien de la communication, système qui veut, en comparaison avec le modèle de l'émetteur-récepteur présenté ci-haut et par l'exposition de la notion de *relation*, démontrer les limites et restrictions qu'impose l'emploi seul de la notion d'*information* en situation de projets.

Bref, suivant les écrits et conseils récents que suggère Bernoux (1996) par le principe des nouvelles logiques d'action<sup>1</sup>, nous proposons d'effectuer un retour sur la théorie de la *pragmatique communicationnelle* développée à partir des années 60 par les chercheurs, et plus particulièrement par Paul Watzlawick, du centre de recherche Palo Alto. Dans cet ordre, la question de recherche sur laquelle repose l'ensemble de ce mémoire est la suivante :

---

<sup>1</sup> Bernoux (1996), en proposant le concept des nouvelles logiques d'action, favorise l'introduction d'un modèle théorique originellement situé à l'extérieur de la discipline investie afin de poser sur cette dernière un regard nouveau susceptible d'enrichir les investigations réalisées en son sein.

*Une lecture de la théorie de la pragmatique communicationnelle (souvent entendue comme modèle de la communication participative ou de l'orchestre) développée dans le registre des sciences de la communication et mise principalement de l'avant par le psychiatre Paul Watzlawick, peut-elle permettre le développement des fondements théoriques de la dimension communicationnelle dans le registre de la gestion de projets?*

\*\*\*

*À retenir :*

**Tableau 1.3 Résumé section 1.2**

Sections	Éléments à retenir	Précisions sur l'élément
1.2.1	Project Mangement Institute (PMI)	modèle rigide de la gestion de projets (techniciste)
1.2.1.1	Modèle émetteur-récepteur (modèle rigide de la communication du projet)	contrôle, transfert et distribution de l'information sur le projet

## TROISIÈME PARTIE

### 1.3 LA PRAGMATIQUE COMMUNICATIONNELLE DE PAUL WATZLAWICK

Comme l'ont suggéré certains chercheurs (Koskela et Howell, 2002) et suivant les éléments présentés ci-dessus (plus particulièrement le modèle émetteur-récepteur) entourant la vision traditionnelle de la communication en gestion de projets, un large pan de la littérature de cette discipline se consacre à la formalisation (ex : PMBOK) et à l'opérationnalisation de techniques pouvant répondre de certains impératifs du projet. Dans la première partie du chapitre, la vision soulevée et dite *postmoderne* de la gestion de projets tente de sensibiliser les chercheurs et les organisations à un autre versant de la gestion de projets, celui-là imprégné de considérations *non-mécanisables*. L'irréductibilité de certains aspects de la gestion, dont celui de la communication, induit une incertitude et une ambiguïté avec lesquelles les professionnels doivent composer dans leur pratique quotidienne. Dans ce contexte, il semble bien que la complexité des relations entre les acteurs-projets ne puisse pas être réduite à un transfert élémentaire d'informations tel que le suggère le modèle émetteur-récepteur (figure 1.3).

Pour bien saisir le phénomène des relations interpersonnelles, est abordé ici le modèle de l'orchestre et ses principes que Watzlawick résume sous la notion de *pragmatique communicationnelle*. Cette notion de *pragmatique* est tirée des travaux fondateurs de Morris (1938) dans le champ de la sémiotique<sup>1</sup>. En fait, ces travaux ont permis d'identifier trois dimensions distinctes au sein même du phénomène de la communication. Les trois dimensions, proposées par Morris<sup>2</sup> (1938), sont très tôt reprises par Carnap<sup>3</sup> (1942) et plus tard par les travaux issus du centre Palo Alto, dont ceux de Watzlawick (1972) qui mettront l'emphasis sur la *pragmatique*.

---

<sup>1</sup> La sémiotique renvoie à l'étude générale des signes.

<sup>2</sup> Charles Morris est semble-t-il le premier à avoir dégagé ces trois facettes de la communication dans l'élaboration de sa théorie des signes. Pour approfondir ces réflexions de Morris, voir Morris (1938) et plus particulièrement les pages 77-137 pour la dimension de la pragmatique.

<sup>3</sup> Voir : Watzlawick (1972), p.15.

Mentionnons d'emblée que ces trois dimensions sont interdépendantes et que cette séparation s'effectue exclusivement dans l'intention de faciliter la saisie des concepts théoriques. La première dimension correspond à la syntaxe, c'est-à-dire à la séquence de la communication, son ordre. C'est précisément à ce volet, relevant de la problématique de la transmission de l'information (et des théories de l'information), que se sont intéressés les chercheurs Shannon et Wiener<sup>1</sup> et dont la figure principale est représentée par le modèle émetteur-récepteur. La seconde dimension est dite sémantique. Elle revêt le sens de la communication et exige habituellement des parties en interaction un commun accord sur la signification des symboles qui sont partagés. Ainsi, il est parfaitement possible de transmettre un message (la syntaxe), sans que ce message puisse être compris (la sémantique). Finalement, le dernier segment de cette tripartie constitue la pragmatique de la communication ou si l'on préfère, les répercussions de la communication sur le comportement des gens. C'est à cette partie du triptyque communicationnel que s'est davantage intéressé Watzlawick; il constitue un point d'intérêt prégnant du présent mémoire.

Les sous-chapitres qui suivent nous permettront de mieux saisir le phénomène des interactions tel que la *pragmatique de la communication* le construit. C'est en vue d'enrichir les réflexions entourant les interactions entre les acteurs-projets que se présente la troisième partie du chapitre. Précisons immédiatement que les intérêts de Watzlawick concernent la communication en tant que *système d'interactions complexe*. À cet égard une présentation du contexte historique qui a caractérisé la cybernétique et la systémique et dans lesquelles les travaux de Watzlawick comme ceux de Shannon

---

<sup>1</sup> Il faut ici référer aux classiques de ces auteurs que la littérature rappelle souvent : *Mathematical Theory of Communication* (1949) de Shannon et *Cybernetic or Control and Communication in the Animal and the Machine* de Wiener (1948). Mentionnons que si Shannon était l'élève de Wiener, sa vision de la communication est plutôt relative à une théorie de l'information (parfois nommée modèle émetteur-récepteur ou du télégraphe) – à savoir que la notion de rétroaction sur les agents est abandonnée et que la signification de l'information est caduque, c'est-à-dire que son contenu n'est pas important.

s'inscrivent, précède la lecture du système watzlawickien de la communication.

### 1.3.1 LA CYBERNÉTIQUE : INFORMATION ET RÉTROACTION

Étymologiquement, la cybernétique<sup>1</sup> signifie science du gouvernement, c'est-à-dire une science constituée de principes notablement orientés vers le contrôle, la régulation et la communication. Selon Watzlawick (1972), une percée majeure de la cybernétique fut d'introduire le passage d'un principe *énergétique* ( $A \Rightarrow B$ ) à un principe *informatique* ( $A \Leftrightarrow B$ ). Watzlawick (1972, p. 23) illustre ce concept par l'analogie suivante :

*Si en marchant, on heurte du pied un caillou, l'énergie se transmet du pied à la pierre; celle-ci va se déplacer et finira par s'immobiliser dans une position qui sera entièrement déterminée par des facteurs comme la quantité d'énergie transmise, la forme et le poids du caillou et la nature de la surface sur laquelle il roule. Mais si on donne coup de pied à un chien, le chien peut bondir et mordre. [...] Ce qui est transmis, ce n'est donc plus de l'énergie, mais de l'information.*

Si le passage conceptuel de l'énergie vers l'information semble d'abord explicité par Wiener<sup>2</sup>, soulignons qu'il fut par la suite repris dans les travaux de Ashby où l'accent se porte notablement vers le transfert d'une **information significative**<sup>3</sup>. Ce passage voulait en fait mettre de l'avant certaines lacunes des principes énergétiques et proposer une nouvelle avenue afin de mieux comprendre les systèmes à action réciproque. Pour la première fois, une science allait relier les éléments ensemble dans un système. Dans ce système, les éléments qui échangent (matière, énergie, information...) cessent d'être

<sup>1</sup> L'exemple le plus classique servant à illustrer la cybernétique est celui du thermostat où sont régulés les comportements afin d'atteindre le but fixé (la bonne température) dans un environnement fluctuant.

<sup>2</sup> Voir *op. cit.* Wiener (1948). Tiré de Watzlawick (1972).

<sup>3</sup> « ...question of energy play almost no part – the energy is simply taken for granted. Even whether the system is closed to energy or open is often irrelevant; what is important is the extent to which the system is subject to determining and controlling factors. So no **information** or signal or determining factor may pass from part without its being recorded as a **significant event**. Cybernetics might, in fact, be defined as the study of systems that are open to energy but closed to information and control – systems that are 'information tight' ». Voir Ashby (1964) : *An introduction to Cybernetics*, p. 3-4. Tiré de Watzlawick (1972). [Souligné par nous.]

interprétés indépendamment, c'est-à-dire par un rapport de simple causalité ( $A \Rightarrow B$ ), et sont mis en relation, en interaction ( $A \Leftrightarrow B$ ). En d'autres termes, on considère que ces éléments échangent, d'une part, entre eux, et d'autre part, avec l'ensemble du système dont ils sont les composantes; on voit que les notions de communication, d'interaction, d'information et de rétroaction sont des notions centrales à la cybernétique.

En fait, la notion de l'information jette une lumière nouvelle sur les systèmes agissant de concert. On ne peut plus considérer les systèmes complexes (biologie, sociologie, psychologie, économie) par la métaphore du coup de pied et de la roche ( $A \Rightarrow B$ ), il faut désormais considérer que la roche répond et qu'elle nous affecte. Cette flèche nouvelle ( $A \Leftrightarrow B$ ), ce nouveau trait à l'inverse du premier, qui a permis le défrichage d'un territoire gardé hors de portée d'une science causaliste, allait présider de nombreux combats au sein de plusieurs disciplines. À titre d'exemple, mentionnons justement les théories psycho-dynamiques du comportement, représentées par Watzlawick, dans lesquelles *l'échange d'information* allait établir une coupure avec la psychanalyse classique freudienne qui relève principalement de l'étude monadique des processus intrapsychique de l'individu. Autrement dit, l'effort ne consiste plus seulement à saisir la personne prise isolément, mais à la considérer dans son contexte, c'est-à-dire dans le réseau d'interactions humaines auquel elle participe. De façon analogique, notre compréhension de l'acteur en situation de projet ne peut se limiter à une perspective monadique, mais bien plutôt considérer cet acteur dans l'ensemble que forme le système d'interactions du projet<sup>1</sup>.

Ce nouveau rapport introduit la notion et un ensemble de considérations que cybernéticiens et systémiciens nomment la rétroaction, communément appelée *feedback*. On parle de boucle de rétroaction négative si elle est caractérisée par la recherche d'un

---

<sup>1</sup> C'est d'ailleurs en ce sens que *L'acteur et le système* de Crozier et Friedberg (1977) fut développé. La conception crozierienne de l'acteur du système fut brièvement abordée dans la première partie et sera explicitée davantage dans la discussion (chapitre 4).

état de stabilité ou positive si elle provoque le changement. Si cette première semble caractérisée par l'homéostasie et la stabilité des systèmes en concert, la seconde prend toute son importance lorsque l'environnement extérieur aux systèmes exige des ces derniers une transformation. En ce sens, la pragmatique communicationnelle de Watzlawick (1972, p.26) considère que les divers systèmes d'interactions personnelles (ex : société, organisation, famille, équipe-projet...) peuvent être perçus comme des boucles de rétroaction où le comportement d'un système en influence un autre. Comme il sera démontré au chapitre 3, le système interpersonnel du projet peut sous certaines conditions, nuire au partage d'informations et ainsi entraver une prise de décision. Watzlawick (1972, p.26, souligné par nous) dit :

*Les entrées d'information (« input ») dans un tel système (interpersonnel) peuvent s'amplifier jusqu'à **provoquer un changement**, ou bien être contrecarrées pour **maintenir la stabilité**, selon que les mécanismes de rétroaction sont positifs ou négatifs.*

#### 1.3.1.1 LA RÉGULATION

Le principe de la régulation s'articule autour des boucles de rétroaction. Paradoxalement, ce qu'induit ce concept, c'est que la stabilité (conservation) du système et sa transformation (changement) relèvent d'un même processus global. On peut caricaturer ce processus par des boucles où les pressions de l'environnement conditionnent le système qui rétroagit sur l'environnement.

Le modèle de l'émetteur-récepteur vise en quelque sorte la régulation du système-projet en son niveau informationnel. Autrement dit, qu'un nouvel élément d'information en tel point du système (ex. département marketing) se répercute sur un autre point (ex. département des ventes). Le système de contrôle mis en place dans le projet doit alors apporter les modifications nécessaires afin de rééquilibrer le système dans son ensemble. Les notions investies dans la deuxième partie de ce chapitre consistent en ce sens à s'interroger sur la régulation considérant non plus seulement des échanges informationnels, mais également des échanges interpersonnels.

On peut dire qu'il y a une sorte de coévolution entre les changements inhérents au système et ceux relevant de l'environnement du système<sup>1</sup>. Selon le principe d'accommodation décrit par Piaget (1967)<sup>2</sup>, un système soumis à diverses pressions fait apparaître de nouvelles opportunités par lesquelles les boucles de rétroaction jouent leur rôle d'agent transformateur. C'est donc par un changement, par une modification du fonctionnement que le système parvient à une certaine stabilité dans un environnement globalement stable.

Le changement devient une notion centrale à tous les systèmes qui doivent survivre, c'est-à-dire **s'adapter**; notion qui, telle que mentionnée au chapitre premier, s'avère primordiale en situation de projet. En fait, les boucles jouent en tandem et complémentarité. Déjà Watzlawick (1972, p.26) reprenant Pribam (1963)<sup>3</sup> suggérait qu'un nouvel état de stabilité tendait à favoriser l'émergence d'une sensibilité jusqu'alors évanouie; sensibilité qui provoquait à son tour l'apparition de nouveaux mécanismes de défense devant gérer cet éveil et ses possibilités d'emballement.

### 1.3.1.2 VARIÉTÉ ET ADAPTATION

Dans la procédure cybernétique, le système peut être saisi à partir de son fonctionnement – fonctionnement qui dépend d'un ensemble de lois ou de règles qui doivent se confronter à un environnement extérieur par l'intermédiaire de ce que l'on nomme l'interface. De cette relation naît le principe d'homéostasie qui régule le fonctionnement du système, c'est-à-dire que ce dernier opère une réorganisation de ses structures propres afin de répondre aux pressions de l'environnement.

---

<sup>1</sup> En terme d'interactions humaines, nous verrons que cette régulation s'exprime sous plusieurs formes, par exemple : schismogénèse, structure des échanges, quid pro quo...

<sup>2</sup> Tiré de Watzlawick (1972).

<sup>3</sup> Voir Pribam (1963), *Reinforcement Revisited : A Structural View*, p.113-159. Tiré de Watzlawick(1972).

Il s'agit là d'un principe complexe et autonome de régulation, d'organisation et d'équilibration où la **variété** devient une notion capitale. En effet, il est admis que la variété disponible représente un réservoir dans lequel le système peut puiser les ressources qui lui permettront l'**adaptation**. Par exemple, une organisation limitée dans la variété de ses ressources sera condamnée à une sorte de blocage qui lui empêchera l'adaptation, l'innovation ou le renouvellement dans un environnement changeant ou modifié.

Cette variété découle en partie de l'imagination ou de l'intelligence par lesquelles s'établit une sorte de gestion des représentations et des symboles. En dernière instance, on peut dire que cette variété dépend en partie des acteurs et plus particulièrement de leur intention. Ainsi, le fonctionnement du système et la compréhension qu'on peut en avoir se complexifie. LeMoigne (1990) propose que le système puisse être compris par ses quatre dimensions fondamentales, soit les quatre dimensions qui donnent la forme *Canonique du Système Général* (LeMoigne, 1990, p. 38-41)<sup>1</sup>.

Dans le contexte d'effervescence scientifique induit par la cybernétique, le vocable dont usait Watzlawick (1972) pour répondre de la situation était alors en maturation. De ce fait, le langage qu'il a adopté dans « Une logique de la communication » peut indéniablement être rapproché de celui de la cybernétique même si, quelques trente ans plus tard, on en parle comme de travaux appartenant intrinsèquement à l'approche systémique et plus particulièrement à une approche qualifiée de systémique communicationnelle. D'ailleurs, plusieurs ouvrages, dont ceux d'Alex Mucchielli (1998, 2000), ont récemment repris l'ensemble des théories développées par les chercheurs du

---

<sup>1</sup> Les quatre dimensions auxquelles LeMoigne réfère sont : les fonctions, les environnements, les transformations et les finalités du système. Ainsi, « le système général se décrit par une ACTION (un enchevêtrement d'actions) DANS un environnement (« tapissé » de processus) POUR quelques projets (Finalités, Téléologie) FONCTIONNANT (faisant) ET SE TRANSFORMANT (devenant). D'où l'on infère la forme Canonique du Système Général (qui est aussi la définition d'un Système en général).

Palo Alto par l'entremise d'un vocable issu des derniers développements de la systémique<sup>1,2</sup>.

La systémique se propose en quelque sorte comme nouvelle méthode pouvant permettre à notre réflexion d'embrasser la complexité des diverses catégories de systèmes : physiques, vivants, sociaux. Par exemple, dans leur tentative de rendre compte des interactions entre les acteurs des milieux organisationnels, Crozier et Friedberg (1977) abordent les phénomènes bureaucratiques par l'entremise de l'approche systémique. Ce que les auteurs de « L'acteur et le système » nomment le *système d'action concret* représente bien l'école de la systémique. Ce *système d'action concret* se veut en fait comme *objet nouveau*, c'est-à-dire comme modèle joignant le *raisonnement stratégique* de l'acteur au *raisonnement systémique* de la structure organisationnelle. Les concepts entourant cet ouvrage sont repris au chapitre 4 afin de démontrer les rapprochements possibles avec les idées mises de l'avant dans le système d'interactions humaines élaboré dans « Une logique de la communication » de Watzlawick (1972).

\*\*\*

---

<sup>1</sup> Les travaux qui ont mené au concept de la systémique peuvent en fait être considérés comme l'évolution des recherches menées dans plusieurs secteurs différents. Plus précisément, il faut souligner la relation de la systémique à l'émergence des nouvelles sciences qui affluent entre les années 1945 et 1975 et parmi lesquelles nous retrouvons les sciences de la décision, de la communication, de la cognition, de l'organisation et de la gestion; ces nouvelles disciplines, Simon (2004) les nommera les sciences de l'artificiel. Dès leur apparition, celles-ci tentent d'acquérir leur indépendance épistémique vis-à-vis des sciences fondamentales (physique, biologie, mathématique) en formulant leurs propres théories (LeMoigne, 2001). La vague de remous ainsi déclenchée interroge la validité du cadre des épistémologies positivistes et vient alors repositionner l'intérêt de l'acte de connaissance par la formulation d'un discours qui rassemble et dépasse en même temps les approches structuraliste et cybernétique (Durand, 1979). Ce discours, que Jean-Louis LeMoigne (1995, 2001) ne se cachera pas de nommer le constructivisme, fait désormais fi de nouveau cadre idéologique. Résolument inscrite dans cette avenue, l'approche systémique se propose d'abord comme le renouvellement de l'appareillage conceptuel avec lequel nous percevons, représentons et modélisons notre monde (LeMoigne, 1999).

<sup>2</sup> On suggère au lecteur désireux d'approfondir ce renouvellement proprement systémique des notions élaborées par les chercheurs de Palo Alto et plus particulièrement celles de Paul Watzlawick, de consulter Mucchielli (1998, 2000).

*À retenir :*

**Tableau 1.4 Résumé section 1.3.1**

Sections	Éléments à retenir	Précisions sur l'élément
1.3.1	cybernétique	sciences du contrôle transfert d'information relative au projet modèle émetteur-récepteur
	rétroaction	répercussion d'un événement (action ou décision d'un acteur, nouvelle information) sur l'ensemble du système projet
1.3.1.1	régulation	permet au système projet de se (re)stabiliser
1.3.1.2	diverses informations disponibles (variété)	adaptabilité du projet face au nouveau, à l'imprévu

### **1.3.2 LA PRAGMATIQUE COMMUNICATIONNELLE**

Ainsi, le début des années 50 s'est fait témoin d'une effervescence scientifique dont les remous se font encore ressentir. D'une science positiviste, une nouvelle épistémologie de la connaissance s'est distinguée par le biais de travaux aussi divergents qu'intéressants. L'orientation des recherches mathématiques comme celles développées par Wiener, Shannon et Ashby ont fait éclater les cadres d'investigation de nombreuses disciplines scientifiques dont celles relatives aux théories de la communication. Pour la première fois de son histoire, la définition du terme communication allait se proposer en rupture avec les précédentes. Le concept de la communication qui distingue le fait de

communiquer quelque chose à quelqu'un, l'action de communiquer, la chose que l'on communique et le moyen technique par lequel on communique, allait désormais s'offrir comme *relation dynamique qui intervient dans un fonctionnement*. La cybernétique se trouvait à nos portes et en son sein la notion de *feedback* par laquelle la conception traditionnelle de causalité linéaire s'avère désuète. Évoluant parallèlement, les idées de l'Austro-Canadien Ludwig von Bertalanffy autour de la théorie générale des systèmes et la cybernétique de Weiner allaient s'influencer mutuellement avant de se présenter dans sa forme actuelle sous l'appellation de *systémique*. Malgré l'importance de ces travaux, les sciences de la communication, comme plusieurs autres disciplines (sociologie, physique et ingénierie) se sont principalement tournées vers les travaux d'un autre chercheur qui allait développer une théorie mathématique de la transmission de l'information (métaphore du télégraphe ou modèle émetteur-récepteur) : Claude Shannon.

C'est précisément ici qu'il faut présenter le cadre de recherche des membres de Palo Alto. Si les chercheurs qui se regroupent sous cette école ont connu des carrières et investi des approches fort variées, il est possible de les relier autour de Shannon en ce sens qu'ils s'opposaient tous à l'utilisation d'un tel modèle des communications pour comprendre et saisir l'interaction entre les individus; il fallait pour ainsi dire laisser aux ingénieurs ce qui appartenait aux ingénieurs. Toutefois, selon Winkins (1981), le scepticisme de la communauté scientifique envers l'ensemble des chercheurs du Collège de Palo Alto et de leurs méthodes de recherche allait retarder l'éclosion des réflexions mises de l'avant par le groupe. Si bien qu'aujourd'hui encore, nombre de chercheurs continuent à découvrir et à investiguer les résultats de cette école qui, sous certains aspects, demeurent d'actualité.

Loin de vouloir synthétiser l'ensemble des idées développées par ce regroupement, notre regard se pose principalement sur l'œuvre du psychiatre Paul Watzlawick et sur son volume phare publié en 1972 avec la participation de ses collègues Beavin et Jackson :

« Une logique de la communication ». Malgré la tangente proprement watzlawickienne adoptée dans ce mémoire, sont ici soulignés quelques éléments des travaux fondateurs de Gregory Bateson, travaux qui ont par ailleurs grandement influencé Watzlawick.

En fait, la quasi-totalité des principes étayés dans « La logique »<sup>1</sup> furent largement inspiré par l'esprit de Bateson et c'est le mérite de Watzlawick d'avoir pu ainsi les saisir et en préciser la portée dans un cadre psychothérapeutique. Aujourd'hui considéré comme une figure marquante du constructivisme<sup>2</sup>, une parcelle des travaux de ce chercheur est ici reprise dans un cadre qui s'applique à laisser une place aux nouvelles logiques d'action et d'enrichir la réflexion en gestion de projets.

### **1.3.2.1 LA MÉTACOMMUNICATION ET LE PARADOXE LOGIQUE SELON WATZLAWICK**

Les relations humaines qui se déploient dans et par la communication exigent que notre attention ne soit plus exclusivement rivée sur l'information; autrement dit que notre attention ne s'attarde plus uniquement au message, mais également et plus particulièrement à son interprétation et aux significations qui existent et préexistent dans un complexe d'interactions qui évolue dans le temps.

Les principes qui sous-tendent les interactions humaines révèlent une variété de facteurs qui en rendent complexes l'approche et l'étude. Cette complexité, si elle vient en grande partie de la dynamique communicationnelle établie entre les acteurs, relève aussi de la difficulté à en parler, c'est-à-dire au problème de communiquer sur la communication. Comme le répète Watzlawick (1972), on doit pouvoir communiquer sur la communication dans et par la communication.

---

<sup>1</sup> « La logique » est l'expression par laquelle Watzlawick fait référence au volume « Une logique de la communication ». Voir Winkins (1981, p. 318-334).

<sup>2</sup> Voir le collectif sur le constructivisme dirigé par Watzlawick (1988).

Par exemple, s'il s'avère effectivement possible d'aborder une difficulté algorithmique par une métamathématique<sup>1</sup>, c'est-à-dire simplement discuter de la situation mathématique qui cause problème, la communication se voit quant à elle dans une tout autre position pour ne pas dire une impasse. En effet, de quel ordre pourrait bien être cette métacommunication, c'est-à-dire comment discuter du problème de communication ou tout simplement de la communication en sortant de la communication? Si en effet dans une discipline comme les mathématiques ce problème est aisément contourné par l'utilisation d'un autre langage (les échanges verbaux à proprement parler) la communication reste, quant à elle, prise dans ses propres mailles.

De cet état tout particulier de la communication, est apparu un intérêt marqué pour la théorie des « types logiques ». L'axiome fondamental de cette théorie, élaboré par les mathématiciens Whitehead et Russel dans l'ouvrage « Principia Mathematica »<sup>2</sup>, stipule qu'une *classe* ne peut pas être en soi *membre* d'elle-même. En fait, cela revient à admettre qu'une classe en particulier, contenant des membres particuliers, ne peut pas être membre de la classe qu'elle forme. Ainsi, un orchestre contient certes tous les musiciens – il est la classe de tous les musiciens – mais n'est pas lui-même musicien – il n'est pas membre de sa propre classe.

De la simplicité de ces constats théoriques, naissent pour Watzlawick (1975) des problèmes ou des pathologies considérables de l'interaction. Ces problèmes surviennent lorsque la *classe* et ses *membres* sont confondus. L'un étant interprété au niveau auquel il n'appartient tout simplement pas; il y a alors confusion de niveaux. Si les contraintes théoriques du paradoxe logique peuvent paraître futiles, qu'en est-il de leur valeur

---

<sup>1</sup> En philosophie comme en sciences humaines, est « méta » ce qui dépasse ou englobe un phénomène, un état, une science; d'où les notions comme métamathématique et métacommunication qui apparaissent ici.

<sup>2</sup> Tiré de Watzlawick (1975) : Whitehead & Russel. (1910-1913). « Principia Mathematica ». Cambridge : Cambridge University Press. 2<sup>e</sup> édition. Vol. 1. P.37.

pratique? Selon Watzlawick (1975, p.82), Wittgenstein<sup>1</sup> le premier en remarqua l'intérêt et Bateson<sup>2</sup> le premier en fit le sujet des recherches expérimentales qui le menèrent à la formulation de la théorie de la double contrainte<sup>3</sup>.

Cette dernière investit principalement les impacts sur le comportement (donc nos actions et nos manières de répondre aux pressions et éléments de notre environnement) de la confusion des niveaux logiques, c'est-à-dire des paradoxes de la communication humaine. Un récepteur peut alors interpréter des messages contradictoires dans une même séquence de communication de l'émetteur. Face à ces messages contraires, le récepteur ne peut plus poser aucun geste sans décevoir son interlocuteur; il est pris dans une situation paradoxale. Le paradoxe est en quelque sorte un cadre dans lequel un système peut se retrouver.

Dans les relations humaines, un système d'interaction devient pathologique dans la mesure où les acteurs constituant le système ne parviennent plus à sortir de ce cadre - ils en deviennent prisonniers - qu'ils veulent pourtant quitter. Par exemple, dans une telle situation, le système d'interaction établi au sein d'un projet ou plus particulièrement entre les membres de l'équipe-projet, fixe d'une certaine manière les avenues possibles en intégrant toutes solutions ou informations nouvelles de sorte qu'elles n'affectent ou ne modifient pas leur système. Nous pouvons évoquer ici les situations avancées par

---

<sup>1</sup> Tiré de Watzlawick (1975) : Wittgenstein (1956). « Remarks on the Foundations of Mathematics ». Oxford : Basil Blackwell. P. 179-181.

<sup>2</sup> Déjà en 1964, Bateson soulignait l'importance de la théorie des types logiques pour comprendre les phénomènes du comportement lorsqu'il écrivait : « Dans la mesure où ceux qui font des recherches dans ce champ si diversifié – que j'appelle ici d'un seul nom : « science du comportement » - ignorent encore les problèmes soulevés dans Principia Mathematica, ils s'offrent tout simplement le luxe de la désuétude, voire une soixantaine d'années de retard ». Ainsi, si Watzlawick allait aborder les concepts de cette théorie sous l'axe du changement, Bateson lui allait les appliquer au phénomène de l'apprentissage. Voir Bateson (1977) et Watzlawick (1975).

<sup>3</sup> La théorie de la double contrainte est sans aucun doute le concept théorique le plus connu du Collège de Palo Alto. Si la double contrainte fit émerger aux premiers abords la théorie de la schizophrénie, cette dernière s'est révélée n'être qu'une application particulière à un ensemble plus vaste d'interactions humaines non nécessairement psychotiques. Voir Watzlawick (1972).

Smith & Keil (2003) où les acteurs-projets hésitent à fournir des informations négatives sur projet. Ces informations sont certainement susceptibles de transformer la conduite du projet, mais ce faisant, elles risquent également de modifier le système d'interactions qui le compose.

Le recadrage est, pour Watzlawick, le sens même de l'intervention thérapeutique. Dans une thérapie, le psychologue est en mesure de faire jaillir l'élément qui permet aux personnes de sortir de la construction dans laquelle elles se sont elles-mêmes emprisonnées. La réhabilitation se fait alors par une intervention qui provient de **l'extérieur du système**. Dans une situation de projet par exemple, cette intervention peut se faire par un changement au niveau du personnel de l'équipe-projet ou par une intervention directe d'une autorité, extérieure à l'équipe-projet, mais qui use de sa position hiérarchique afin de modifier le système. Dans cette mesure, le système ne modifie pas nécessairement sa propre structure interne, mais se transforme indirectement par l'inclusion d'un nouvel élément, d'une nouvelle perspective.

L'intervention a comme objectif de recadrer une situation ou un contexte de sorte qu'il ne s'agisse plus de la même situation. On donne au contexte un nouveau statut, c'est-à-dire qu'on lui propose, à l'égard de la même situation, un référent perceptuel différent, une nouvelle perspective, un nouveau sens. Tout laisse supposer que le milieu des organisations serait propice à la création de cercles vicieux desquels les acteurs ne peuvent plus se défaire. Les acteurs s'entraînent et s'entretiennent pour ainsi dire dans leurs échanges et bien que désireux de modifier une situation, ne réussissent en bout de ligne qu'à l'aggraver (par exemple, en déformant l'information concernant la situation *x* du projet). Les paradoxes et l'emmêlement des *réalités* vont favoriser le maintien de situations pathologiques en conduite de projets. C'est dans la mesure où les acteurs ont la tâche de mener à terme un projet particulier qu'ils doivent parvenir à faire émerger un sens d'une situation complexe. Mais ce sens est inextricablement lié aux interactions et aux fondements de la communication humaine.

Tâchons maintenant de comprendre dans quelle mesure la communication interpersonnelle entraîne, malgré eux, les gens dans des tourbillons pathologiques desquels ils ne parviennent plus à sortir. En d'autres termes, tâchons de voir comment dans nos interactions de tous les jours, le sens que nous croyons contenu dans nos propos et nos intentions recèle en fait de multiples sens qui se mêlent sans que nous en soyons nécessairement conscients. Ces derniers viennent créer des situations où les messages envoyés deviennent non seulement contradictoires pour la personne qui les reçoit, mais aussi pour la personne qui les envoie. Récepteur et émetteur s'intègrent au même phénomène d'interaction dans lequel l'action et la réaction se perdent dans et par le système de communication.

#### **1.3.2.2 LE SYSTÈME D'INTERACTION WATZLAWICKIEN**

La création de contraintes et de paradoxes qui rendent difficiles les changements et l'adaptation au sein d'un système d'interactions se maillent dans la structure des mécanismes formés par les processus communicationnels, c'est-à-dire dans les relations interpersonnelles. Dans cette mesure, l'interaction peut s'aborder sous l'angle de la théorie générale des systèmes, c'est-à-dire une théorie dont les principes sont dérivables pour les systèmes en général. Au niveau des relations, nous pouvons pour reprendre une terminologie propre au domaine des organisations, dire que les acteurs ont des relations à la fois verticales et horizontales avec d'autres acteurs. Ces acteurs peuvent faire partie du même système ou de tout autre système connexe. Ces systèmes peuvent ici être comparés à des partenaires d'affaires, des clients et des départements internes, c'est-à-dire des sous systèmes d'un système représenté par l'organisation, à un niveau supérieur par les organisations et le système économique en général.

Le système est tout le contraire de l'amas – c'est-à-dire qu'il ne se limite pas à la sommation de ses éléments et que la totalité n'est pas plus complexe que chacune des

unités la composant. Somme et totalité sont pour Watzlawick (1972, p. 123-124) les deux extrémités d'un même continuum et chaque système possède pour ainsi dire un degré de totalité – autrement dit un niveau de complexité et d'inter-réciprocité joignant les unités du système. Watzlawick (1972, p.124-125) parle de Gestalt par laquelle il invite à négliger les éléments ou détails pour aller au centre de la structure, à sa complexité et à sa *qualité émergente* qui s'obtiennent dans les interrelations que développe le système. C'était une grande enjambée en psychothérapie puisque cette nouvelle théorie allait proposer un cadre de réflexion différent des méthodes essentiellement basées sur l'individu. Le constat dégagé sur l'impossibilité à ne pas communiquer allait briser cette croyance d'une interaction prétendument issue de propriétés individuelles additionnées en démontrant le caractère consubstantiel des séquences de communication.

#### 1.3.2.2.1 L'IMPOSSIBILITÉ DE LA *NON COMMUNICATION* SELON WATZLAWICK

Ce point, l'impossibilité de la *non communication*, échappe ordinairement à l'attention; il implique tout simplement que nous ne pouvons pas ne pas avoir de comportement. Que nous gardions le silence, que nous soyons actifs ou inactifs, nous sommes constamment en relation avec notre environnement et plus particulièrement avec les gens qui nous entourent (famille, conjoint, collègues, étrangers...). Ainsi, qu'on le veuille ou non, tout comportement a valeur de message (verbal, tonal, postural, contextuel). Puisque le *non comportement* n'existe pas, on ne peut pas *ne pas communiquer*. En effet, imaginer qu'un individu adopte un *non comportement* en présence d'autrui ou demander à deux individus de s'asseoir l'un en face de l'autre dans une pièce close et de ne pas communiquer constitue quelque chose de tout simplement intenable.

Ainsi, l'interaction est une sorte de mouvement issu d'un comportement traduisant inlassablement un message qui influence le comportement des autres; les autres, ne

pouvant pas ne pas réagir, répondent alors par un autre comportement. Le non comportement a donc valeur de relation, de message. Le fait d'ignorer quelqu'un est aussi un comportement qui constitue un message : « Je ne veux pas te parler » par exemple. Des complications peuvent aisément survenir et un malentendu peut s'infiltrer en dépit des intentions ou motivations des acteurs, au sein d'une relation. Les divers éléments de communication (outils, schémas, CAO + comportements, attitudes, ton de voix, posture) forment alors un tout complexe où des permutations de sens, allant de la congruence à l'incongruité et en passant par le paradoxe, peuvent se mettre en place.

Définissant la perception que l'émetteur a de lui-même, la communication suppose toujours une forme d'engagement entre les parties présentes. Dans l'engagement (volontaire ou même involontaire) des jeux de sens et d'interprétations s'entremêlent et viennent de toute évidence complexifier les phénomènes de dynamique de groupe, de collaboration, d'action collective et de prise de décisions, c'est-à-dire des logiques de l'action.

D'une manière ou d'une autre, l'acteur se voit dans l'obligation de réagir aux comportements (messages) des autres. Dans une situation où l'acteur est sollicité à prendre part à diverses interactions, mais pour lesquelles il aurait préféré éviter la communication, il se trouve inévitablement dans l'embarras. Un agent A est **libre d'interpréter** la nature d'un message – c'est-à-dire que le message acquiert sa valeur dans la mesure où un sens lui est conféré. Autrement dit, l'agent peut rejeter ou dénier une partie voire même la totalité du message qu'on lui soumet.

Trois possibilités se présentent alors. La première consiste à accepter la communication avec l'autre partie – disons simplement que A engage délibérément la conversation avec B qui le sollicitait. Une seconde possibilité serait de rejeter la conversation. A dit à B

qu'il n'est pas intéressé à échanger avec lui – il s'agit certes d'un manque de tact<sup>1</sup> et A risque bien de rudoyer son interlocuteur au point où une gêne ou un froid s'insérera entre les deux. La troisième possibilité, bien que similaire à la précédente en ses résultats, consiste en une *annulation* de l'échange par recours à diverses méthodes ou techniques (conscientes et inconscientes).

*L'annulation recouvre toute une gamme de communications : contradictions, incohérences, ou bien changer brusquement de sujet, prendre la tangente, ou bien phrases inachevées, malentendus, obscurité du style ou maniérisme du discours, interprétation métaphorique de remarques littérales...* (Watzlawick, 1972, p.75)

Cette dernière possibilité est en fait la porte de secours pour toute personne désireuse d'éviter la conversation ou l'engagement inhérent à toute communication – la forme et le contenu de son intervention sont alors pauvres puisqu'il ou elle ne veut pas ou ne peut pas engager pleinement et **de façon responsable** l'appel de l'autre. Mais peu importe l'alternative que l'agent A emprunte, il se trouve toujours dans l'obligation d'adopter une attitude ou un comportement qui le met en relation avec son interlocuteur. Il est coincé dans sa propre *impossibilité à ne pas pouvoir ne pas communiquer!*

Il va sans dire que le gestionnaire de projet peut fort bien, à un moment donné, se retrouver dans cette posture inconfortable à ne pas vouloir communiquer ou au contraire, une situation où l'un de ses partenaires voudra éviter la communication. Les raisons d'adopter une telle attitude peuvent être bonnes comme mauvaises. Le gestionnaire de projet agit comme épiscentre – c'est-à-dire qu'il maille des relations avec l'ensemble des intervenants. Il construit ainsi une relation par ses interactions en sachant très bien que le travail de l'un peut modifier le travail de l'autre. Prenons l'exemple tiré des travaux

---

<sup>1</sup> La notion de tact nous apparaît ici comme une notion importante à investir dans le domaine de la gestion de projets. « Le même **tact** s'exerce ici et là, le même **art de la relation** entre un détail concret et une conjoncture qui est, ici, suggérée, comme trace d'événement, et, là, opérée, par la production d'une convenance ou d'une harmonie ». [Souligné par nous]. Pour découvrir les rapports du tact et de la métis, voir De Certeau (1990). P. 118-135.

de Bateson :

*Cette unité (la famille) se caractérise par deux niveaux de communication différents. Il y a une communication bipolaire entre chaque paire d'individus, père-mère, mère-enfant, père-enfant. Mais il existe également un ensemble plus complexe d'entrées d'information pour chaque individu parce que chacun reçoit de l'information sur ce qui se passe entre les deux autres. Le père observe ce qui se passe entre la mère et l'enfant, la mère ce qui se passe entre le père et l'enfant, et l'enfant observe ce qui se passe entre ses parents. En ce sens, **chaque message existe dans deux contextes**. Si le père parle à l'enfant, son message ne fait pas seulement partie de la relation père-enfant, mais doit également être considéré comme faisant partie de la relation père-mère-enfant. Et un cadre contextuel de ce type est idéal pour la création de doubles contraintes.* (Bateson, 1996a, p.163, souligné par nous)

Autrement dit, en situation de projet et parlant du gestionnaire, cela revient à dire que chacune des interventions doit être considérée dans un nombre de contextes équivalent au nombre de partenaires avec lesquels il interagit. Le message que A dit à B n'est pas simplement une partie de la relation A-B, mais doit également être considéré dans un rapport systémique plus large de sorte que les relations A-C, B-C et A-B-C doivent dans des mesures diverses être considérées. Sur l'interaction des joueurs familiaux, Bateson suggère :

*Alors, si ce que nous appelons l'indécision du groupe, caractéristique de ces familles, est synonyme d'un énoncé sur l'instabilité de leurs coalitions, il s'en suit que tout changement dans la communication familiale qui favoriserait la formation de coalitions ou qui ferait obstacle à leur rupture rendrait plus aisée la prise de décisions pour la famille considérée comme un tout.* (Bateson, 1996a, p.163, souligné par nous)

Au milieu des interactions, des buts divergents et des intentions mal formulées, le gestionnaire de projet doit en quelque sorte jongler – une telle complexité des relations forme le contexte idéal pour l'émergence de phénomènes de doubles contraintes, de désinformation, de confusion et d'altération de la réalité. S'il nous est permis d'établir un parallèle entre la famille et l'équipe de travail (justifiable en ce sens qu'un groupe de personnes forme toujours un système d'interactions), on en conclut que la formation de coalition au sein de l'équipe **considérée comme un tout** favoriserait la prise de décision

et stabiliserait la dynamique de cette équipe. Cependant, en situation de projet, l'idée n'est pas nécessairement de stabiliser les équipes, mais plutôt de leur permettre de réaliser le projet de façon *intelligente*. Voyons ce que Bateson propose un peu plus loin :

*Il me semble qu'une des conditions importantes de la vie familiale, c'est que, lorsque les trois personnes sont ensemble, chaque échange entre deux d'entre elles est **surveillé** par la troisième...* (Bateson, 1996a, p.163, souligné par nous)

Le terme *surveillance* n'est peut-être pas bien adapté au contexte du projet. Nous désirons plutôt suggérer celui de la **présence** des intervenants, moins répressif et moins contrôlant. Autrement dit, pour qu'il y ait une quelconque surveillance, il faut d'abord que les personnes soient rassemblées, donc présentes les unes aux autres.

#### 1.3.2.2.2 COUPS, STRUCTURES DES ÉCHANGES ET REDONDANCE SELON WATZLAWICK

Dans cette notion de surveillance, ou de présence, se trouve impliqué le principe contingent du système. En fait, une séquence de comportements trace elle-même ses propres contraintes. Dans cette mesure, un comportement ou un message « x » limite le nombre de possibilités par lesquelles les autres peuvent y répondre; il restreint le nombre de coups subséquents possibles. Ces possibles découlent des *coups* joués par les acteurs au sein de leur environnement. Par ces coups, les joueurs ponctuent et structurent leurs échanges dans un réseau contingent où chaque coup limite les possibles qui suivent.

À cet égard, cette contingence apparaît en toute similitude avec la « contingence du temps de l'avancement projet » telle que proposée par Midler (1995). Dans cette optique, la structure des échanges des acteurs du système comme l'avancement dans l'échéancier du projet viennent diminuer et limiter le nombre de possibles face aux situations à modifier. Cette dynamique des échanges par coups, Watzlawick (1972, p, 52) la nomme *ponctuation de la séquence des faits*.

Cette caractéristique correspond à une série de communications ou d'échanges de messages entre des partenaires. Cette ponctuation est en quelque sorte une manière de considérer les échanges entre les acteurs – elle structure pour ainsi dire *les faits de comportement*. Cette ponctuation peut donc être engagée d'une part par des conventions culturelles (comme la culture d'entreprise, les règlements, les mœurs et coutumes), mais également par une infinité de formes d'entente entre les acteurs (les stéréotypes, les jeux de pouvoir, etc.). Sortant du registre de la bonne ou de la mauvaise communication, il faut souligner que la ponctuation peut bien entendu influencer le cours de certaines activités quotidiennes banales, mais également le cours d'échanges plus importants comme par exemple un processus de prise de décision dans lequel la ponctuation enlève une nécessaire transparence ou donne, par exemple, à un acteur particulier un statut d'intouchable.

Concrètement, ceci implique qu'un geste ou un mot, fait ou prononcé par un acteur, limite les possibilités de réponses de la part des autres personnes. La *réponse limitée*, une fois communiquée au premier acteur, limite à son tour les réponses possibles. Dans ce genre d'interaction, des complicités se forment. Cette complicité n'est en fait rien d'autre qu'une sorte d'entente tacite que les acteurs ont implicitement conclue au fil de leurs échanges. Si tel comportement par un acteur A se voit répondre par une confirmation de l'acteur B, la réplication de ce comportement entraîne alors une anticipation dans laquelle A retrouvera la même confirmation de la part de B.

On note alors un principe de redondance. En regardant de près un système, il est possible de voir apparaître des relations entre divers systèmes ou entre les composantes d'un même système. Patient de ses observations, la scrutation et l'examen des faits et gestes par un observateur attentif rendent possible l'établissement d'un modèle en mesure de répondre du fonctionnement du système que sont les interactions entre les acteurs. C'est dire que la déduction d'une règle d'alternance peut s'établir.

Mais la relation entre les individus ne peut pas continuellement rester neutre. Chaque relation fait face à la pression du changement dans laquelle la relation doit pouvoir se redéfinir. L'arrivée de nouveaux acteurs ou de nouvelles données exige alors des acteurs en place qu'ils établissent de nouveaux rapports mutuels, un nouveau *quid pro quo*<sup>1</sup>, dans lesquels chacun d'entre eux pourra redéfinir sa place dans le groupe.

### 1.3.2.2.3 LA MOUVANCE DANS LES RELATIONS INTERPERSONNELLES SELON WATZLAWICK

Le phénomène de *schismogenèse* a été exploré originairement par Gregory Bateson lors de ses recherches ethnologiques conduites avant d'être formulé dans son ouvrage «La cérémonie du Naven» (Bateson, 1971, p. 185-207). Bateson remarquait alors que les relations entre individus tendent à se modifier progressivement. Ce changement se présente principalement par 2 processus différents. Un premier, qu'il appelle *schismogenèse complémentaire* et un second dit de *schismogenèse symétrique*. Selon Winkins (1981), le terme *schismogenèse* fut progressivement abandonné et la littérature emploie désormais les termes d'*interaction complémentaire* et *symétrique* développés par Watzlawick (1972, P. 65-68).

L'aspect complémentaire d'une interaction est caractérisé par une position haute et une position basse. La position de l'un existe par celle de l'autre et ces deux rôles subsidiaires s'harmonisent pour constituer ensemble une forme de *gestalt* – il ne faut

---

<sup>1</sup> Don D. Jackson (1981) propose pour comprendre un système interrelationnel la notion du *quid pro quo*. Ce concept se rattache aux processus de structuration des échanges entre les personnes d'un système. Un aspect important de cette notion particulière tient sur le fait que la qualité d'une relation dépend en partie des différences qui existent entre les individus. Le couple, la famille et les équipes de travail sont donc susceptibles d'établir une forme de *quid pro quo* dans la mesure où la vie conjugale, la famille ou l'équipe implique évidemment une attribution de rôle par laquelle sont définis les contributions et les attentes de chacun et desquelles naissent les redondances dans les échanges interpersonnels. C'est de ce constat que provient le concept par lequel on entend un ensemble de tactiques comportementales qui se modifie en fonction de la manière dont un partenaire répond aux comportements ou aux attitudes des autres qui ont, ou pas, accomplis ce qu'il pouvait attendre d'eux.

donc pas y voir une quelconque forme de hiérarchie. La relation mère-enfant représente un bon exemple de l'interaction complémentaire, tout comme la relation dirigeant-employé devrait en constituer une. La seconde, dite symétrique, est une interaction où les acteurs adoptent une certaine réciprocité de comportements, autrement dit, une forme d'effet miroir ou de mimétisme. Aucune de ces deux facettes de la dynamique interpersonnelle ne peut être a priori jugée comme bonne ou mauvaise.

En fait, toutes deux peuvent donner lieu à une confirmation de l'autre et établir des relations saines et réciproques. Toutefois, le développement de la relation dans le temps peut conduire à certaines pathologies dans lesquelles le développement psychologique des individus entre en jeu. Les travaux de Watzlawick (1972, p. 65-68) montrent par exemple que la symétrie peut donner lieu à un changement progressif conduisant souvent à une surenchère, à une escalade compétitive ou à la rivalité au sein de l'interaction.

Dans une situation où la relation risque le dérèglement, le *système de s'emballer* ou le cercle vicieux de s'entretenir, l'élément de complémentarité peut venir stabiliser l'escalade symétrique et vice versa. Dans un extrême comme dans un autre, la définition des acteurs se défigure. Soit d'une part une relation complémentaire où l'acteur dans la position basse, trop dépendant de l'autre, ne peut plus parvenir à présenter sa propre personne (à avoir l'autonomie de sa propre définition); par exemple un employé en présence d'un patron dominant qui lui laisse peu de place pour sa contribution personnelle. Soit une sorte de rivalité symétrique où un combat s'entretient afin que la définition que propose un acteur surclasse constamment celle de l'autre; par exemple deux jeunes cadres qui cherchent la valorisation personnelle au détriment de l'autre et de la coopération.

Dans cet ordre de choses, le passage à une dynamique différente d'interaction constitue une sorte de processus homéostatique pouvant rétablir la relation saine dans un jeu

d'alternance et de réciprocité. Autrement dit et de façon caricaturale, les acteurs ayant un ego fort doivent apprendre à mettre de l'eau dans leur vin, les personnes plus timides à prendre leur place. Cependant, les tentatives de redéfinition de soi suite aux changements dans l'information que contient le système ou dans la transformation des structures mêmes du système, ne sont pas choses faciles. En fait, dans la majorité des cas, les gens doivent pouvoir rétablir un nouvel ordre des échanges sans discuter directement de la relation.

En effet la personne, telle que décrite précédemment, est inexorablement confrontée à cette difficulté de ne pas pouvoir communiquer sur sa communication. En fait, non seulement cette difficulté est-elle présente, mais les acteurs font également face à un autre défi. S'il semble pratiquement impossible de communiquer sur la communication, il semble également que nous soyons à notre insu constamment amenés à métacommuniquer. Les situations où des acteurs doivent échanger ensemble n'impliquent pas seulement que ces derniers ne peuvent pas ne pas communiquer, mais qu'ils communiquent des informations qu'ils n'ont même pas conscience de communiquer et que, s'ils savaient qu'ils les communiquent, en seraient fortement embarrassés.

*Le travail de Rosenthal laisse peu de doute sur le fait que nous sommes à la merci d'influences dont nous n'avons pas conscience et sur lesquelles nous n'exerçons virtuellement aucun contrôle conscient. Plus effrayant encore : nous influençons nous-mêmes les autres, quelles que soient la prudence et la discrétion que nous nous attribuons, par des moyens dont nous ne pouvons qu'être faiblement conscients. Nous pouvons en vérité être inconsciemment responsables d'influences dont notre conscience ignore tout et qui nous paraîtraient, si nous les connaissions, totalement inacceptables. (Watzlawick, 1978, p. 44-45)*

En fait, sans même le réaliser, nous communiquons sur plus qu'un niveau à la fois. Si les mots s'élancent vers des objectifs bien précis ou s'ils décrivent des aspects techniques comme empiriques, ce faisant, nous communiquons également notre relation aux autres. Indépendamment des circonstances, nous échangeons à la fois sur un premier niveau, le contenu, et à la fois sur un second niveau, la relation.

#### 1.3.2.2.4 LES NIVEAUX DE COMMUNICATION SELON WATZLAWICK

La communication ne se borne donc pas à un transfert d'information. En termes watzlawickiens, on dira que le message se présente en terme d'indice et d'ordre (Watzlawick, 1972, p.49). Alors que le message, sous sa rubrique indice, correspond au contenu du message ou à l'information transférée, il infère, sous la rubrique ordre, à la signification du message et par le fait même à la relation entre les partenaires.

Ainsi, lors d'échanges considérant la présentation de nouveaux plans techniques, les commentaires élaborés par différents acteurs peuvent avoir le même contenu (indice) tout en définissant la relation différemment (ordre). Par exemple l'acteur qui s'exprime par : « Pourquoi une valve de pression a-t-elle été placée à cet endroit? », et : « Qui est-ce qui a placé une valve à cet endroit ? » en secouant la tête représente grosso modo le même indice, mais implique une interaction fort différente. S'il est rare que les relations soient consciemment définies d'emblée, les travaux et observations de Watzlawick précisent tout de même un aspect fort intéressant :

*Il semble en fait que **plus une relation est spontanée** et « saine », plus l'aspect « relation » de la communication passe à l'arrière plan. Inversement, des relations « malades » se caractérisent par un débat incessant sur la nature de la relation, et le « contenu » de la communication finit par perdre de son importance. (Watzlawick, 1972, p. 39, souligné par nous)*

À l'égard d'une situation de projet, il semble **théoriquement** pertinent de favoriser l'intervention spontanée des acteurs placés en situation de projet afin de minimiser l'importance que ces derniers attribuent à leurs relations (l'accent est alors détourné des jeux de pouvoir, de la notoriété personnelle, de l'égoïsme) et par le fait même d'axer l'attention de ces derniers sur le contenu du projet. C'est dire que la spontanéité, c'est-à-dire la liberté avec laquelle s'expriment les acteurs du projet, dans les diverses phases de ce dernier (conception, prise de décision, réalisation) gagnerait à être investiguée davantage puisqu'elle influence implicitement le cours de l'action. En d'autres termes, elle agit dans le cercle de la métacommunication - c'est-à-dire la relation entre les

acteurs ou le principe de communication sur la communication abordé ci-dessus - qui conditionne en partie le traitement des informations (le contenu).

En fait, le caractère spontané d'une relation favorise l'émergence de l'ordre par opposition au désordre. Mais cet ordre créé est d'abord l'acceptation d'une organisation de second niveau, c'est-à-dire d'un niveau métaphysique. En ce sens, une organisation de second niveau peut favoriser l'émergence d'un ordre ou d'une organisation au premier niveau en parlant du contenu. Ainsi, le sens au niveau du contenu semble<sup>1</sup> plus facilement émerger dans la mesure où une certaine reconnaissance d'autrui s'est établie dans et par la métacommunication. Ces constats se retrouvent indirectement dans les travaux de Weick (1995, 1993) qui investissent la notion de *sens* dans son expression « making sense », c'est-à-dire comment les intervenants d'un projet parviennent à construire un sens de la situation afin de la faire cheminer<sup>2</sup>.

D'autre part, on ne peut s'empêcher d'établir le rapport entre ce facteur de spontanéité (relation saine) et les notions d'ordre et de désordre, de chaos et d'organisation que l'école de la systémique a mises en évidence. Nous pensons que la métacommunication peut en effet évoquer un certain désordre par notre difficulté à en avoir conscience - désordre duquel la spontanéité doit idéalement pouvoir s'élancer librement<sup>3</sup>. Le désordre peut finalement favoriser la variété et amène, tel qu'en fait mention

---

<sup>1</sup> Nous utilisons ici le verbe sembler afin d'éviter toute forme d'intoxication catégorique. Nous voulons ainsi suggérer qu'un sens au niveau du contenu puisse bien émerger de relations pathologiques, mais que ces relations ne sont peut-être pas favorables au développement des parties.

<sup>2</sup> Les travaux du psychologue Karl E. Weick furent récemment repris dans le registre de la gestion de projets par Janice Lynne Thomas. Voir : Thomas (2000), « Making Sense on Project Management ».

<sup>3</sup> Morin a proposé que les notions d'ordre et de désordre ne s'opposent que dans la mesure où elles se complètent. C'est ce qui fera dire à Jean-Claude Lugan que « La tendance aujourd'hui est de reconnaître que désordre et ordre, tout en étant antagonistes, coopéreraient pour organiser l'univers animé (espèces vivantes). Autrement dit, des phénomènes désordonnés seraient nécessaires, **sous certaines conditions**, à la production de phénomènes organisés ». [Souligné par nous]. Voir Lugan. (1993, p. 29). « La systémique sociale ». En reprenant les aspects de la communication, le « sous certaines conditions » dont l'auteur fait ici mention peut s'incarner dans et par la parole spontanée comme condition faisant émerger du désordre (la métacommunication) un ordre au premier niveau (le contenu, l'objet concret de la discussion).

Watzlawick (1978, p 35-50), les avantages de la confusion.

En termes de désinformation ou de confusion, la ponctuation joue un rôle prépondérant et cause de sérieux problèmes de stabilité au sein d'un groupe d'interactions lorsque cette ponctuation est perçue différemment par les partenaires, c'est-à-dire lorsque les partenaires ponctuent différemment une même séquence de communication. En fait, l'interprétation d'une séquence dans un ordre plutôt que dans un autre peut engendrer une exagération des réalités différentes.

Il ne s'agit pas de voir les événements de ces réalités de manière différente, mais de séquencer l'ordre de manière différente divulguant des visions diamétralement opposées. Souvent, les gens persistent à ignorer leurs divergences de perspectives et continuent bien à croire qu'il existe une seule réalité, une seule vérité et un seul réel : les leurs. Pourtant, les recherches de Watzlawick (1978, p.35, souligné par nous) soulignent bien le rôle bienfaiteur que peut jouer la confusion :

*Passé le désarroi initial, la confusion déclenche une recherche immédiate de la signification, afin de diminuer l'angoisse inhérente à toute situation incertaine. Il en résulte un accroissement inhabituel de l'attention, doublé d'une promptitude à établir des relations causales, même là où de telles relations pourraient sembler tout à fait absurdes. Si cette recherche peut s'étendre jusqu'à inclure des détails tellement petits ou des éventualités tellement lointaines qu'elle débouche sur un malentendu encore plus grand, **elle peut tout aussi bien conduire à des façons neuves et créatrices de conceptualiser la réalité.***

Ce qui suggère implicitement l'avantage potentiel qui est contenu dans le sens même de la confusion pour un groupe désireux de trouver une solution à un problème. Cependant, si le partage des réalités peut favoriser l'émergence d'une nouvelle perspective sur le réel, la communication humaine, dans tout ce qu'elle a d'imprévisible, peut également nuire à ce genre de partage. Au sein d'un groupe de travail, par exemple, même si la richesse de notre singularité devrait faciliter et favoriser la naissance d'échanges et de concepts créatifs, un effet de groupe pervers peut souvent s'insinuer. En effet, l'opinion du groupe possède un pouvoir d'attraction et de distorsion

sur les idées de l'individu. Dans ces cas, apparaît le désir du sujet d'être en accord avec le groupe – il est alors prêt à mettre de côté ses propres opinions afin de s'assurer une place au chaud. Il s'agit ni plus ni moins d'une volonté qui troque ses impressions, idées ou tout simplement le témoignage de ses sens pour un confort moral, certes important pour le bien-être de l'individu, mais confort qui déforme la réalité et nuit à l'avancement des idées.

L'aptitude d'un acteur à métacommuniquer est non seulement un facteur essentiel à la bonne communication, mais elle entretient également des liens étroits avec le champ de la conscience de soi et d'autrui. Elle constitue dans la pragmatique de la communication, l'élément qui subsume le contenu, ce qui revient à dire que **la relation prime sur l'information** ou qu'être accepté dans la définition qu'il propose de lui-même à autrui précède toujours, dans toutes communications, les éléments reliés au contenu.

C'est ce qui explique que deux personnes peuvent apparemment être d'accord sur la solution à une problématique et pourtant être en désaccord. C'est que la problématique s'aborde simultanément aux **deux niveaux**<sup>1</sup> de la communication. L'un ayant trait à la manière de solutionner un problème concret et l'autre aux relations qu'impliquent la recherche de cette solution. C'est ainsi qu'un accord sur la problématique peut se voir biaisé par un désaccord sur la relation. Ce dernier modifie en quelque sorte la donne puisque ce désaccord au niveau relationnel est reporté à l'objet de la discussion (par exemple un problème technique). Inconsciemment, les acteurs tentent alors de résoudre ce méta conflit (au niveau de la relation) là où il n'en existe pas, c'est-à-dire par

---

<sup>1</sup> Les cadres de Bateson furent, à notre connaissance, exprimés avant que Watzlawick en précise la nature par l'explicitation des notions de niveaux et de ponctuation des séquences de comportements. Pour Bateson, les cadres sont essentiels à la compréhension mutuelle des personnes et ils hiérarchisent d'une certaine manière tout contexte d'interaction. De façon globale, comme nous l'avons déjà mentionné, l'œuvre de Watzlawick est parsemée d'idées et de concepts d'abord investis par Bateson, celui que Watzlawick considère d'ailleurs comme son maître et ami. Pour retrouver la notion de cadres telle que présentée par Bateson, voir : Bateson (1996, p. 227-250).

l'entremise du problème technique et de la communication *digitale*<sup>1</sup> – on parle alors de pseudo-désaccord. Watzlawick, commentant la conversation animée par deux scientifiques discutant des électrons de l'uranium :

*Au niveau du contenu, le désaccord est tranché, mais un problème surgit au niveau de la relation. Or pour résoudre ce nouveau problème, il est bien évident qu'il ne servirait à rien de continuer à parler d'atomes; les deux opposants doivent se mettre à **parler d'eux-mêmes et de leur relation**. (Watzlawick, 1972, p. 81, souligné par nous.)*

Mais les personnes sont rarement capables d'aborder la nature de leurs rapports aux autres. Ainsi, dans un conflit sur la relation, le contenu technique comme les mots perdent leurs sens et deviennent des outils pouvant provoquer une escalade conflictuelle ou chacun tente finalement d'avoir le dessus sur l'autre. Autrement dit, les partenaires ne parviennent pas à une entente mutuelle sur la nature de leur rapport (symétrie et complémentarité) et bien que ces derniers puissent être d'accord sur la solution au problème, le désaccord subsiste. Bien qu'à première vue futile (en effet il ne concerne pas a priori le développement du projet), ce genre de conflit résulte en diverses tensions nuisant au sain développement des relations interpersonnelles et par le fait même au partage des informations, des connaissances, des idées...

Allons maintenant aux liens étroits qu'entretient la métacommunication avec la définition de soi et d'autrui. Nous avons souligné ci-dessus que la pragmatique de la communication s'entend à deux niveaux différents : contenu et relation (ou comme nous le verrons plus loin par les qualificatifs digital-analogique). Que le premier, le contenu, s'entend dans un rapport entre les partenaires vis-à-vis un objet que l'on cherche à définir et à interpréter – c'est ce que plusieurs abordent par la mise en commun des

---

<sup>1</sup> Cette notion renvoie aux modes de communication. Elle est investie à la sous-section suivante.

subjectivités des acteurs<sup>1</sup>. Que le second, la relation, s'établit lui aussi dans ses rapports à un objet de discussion, mais plutôt que de chercher à définir ce dernier, il propose une définition propre des acteurs qui constamment se définissent et se redéfinissent dans leur rapport au monde (l'objet ou le projet de discussion) et aux autres (les participants avec lesquels sont abordés les objets ou projets communs). Ainsi, le projet ou l'objet autour duquel se déroulent les interactions (à ce niveau nous pouvons dire que le projet ou l'objet représente l'élément de branchement entre les divers intervenants concernés) devient l'occasion pour les participants de se dévoiler, c'est-à-dire de proposer dans leurs interventions une définition d'eux-mêmes. Ne pas intervenir, dans le sens de l'impossibilité à ne pas communiquer, consiste aussi à proposer une certaine définition de soi.

Cette définition de soi par le rapport à autrui dans, par ou au travers l'interaction correspond bien au projet d'apprentissage tel que le présente Boutinet (1993, p.49, souligné par nous):

*En ce sens, le projet pédagogique, centré sur des buts négociés à atteindre et sur les modalités pour les atteindre, appelle son complémentaire, la pédagogie du projet qui met dans le moment présent les acteurs en situation de choisir, de décider, d'agir; et c'est en agissant que ces acteurs **se construisent**; le projet devient donc l'instance même d'apprentissage.*

Cette définition de soi de l'homme ou l'action de la personne qui se construit, Watzlawick (1972, p.261-276) comme Boutinet (1993, p.13; 2005, p. 29-37) l'associent au jeté de l'homme dans le monde tel que le décrit la philosophie existentialiste. Aussi,

---

<sup>1</sup> La mise en commun des subjectivités est comme nous l'avons vu précédemment un objectif de l'espace de discussion. Cette notion a été exprimée par nombre de théoriciens de l'organisation dont le plus illustre est peut-être Michel Crozier. Il nous faut certes souligner l'apport considérable des travaux de ce chercheur qui réhabilita en quelque sorte la liberté des acteurs qui jouent et se jouent des structures organisationnelles en tirant profit des irréductibles zones d'incertitudes afin d'accroître leur marge de manœuvre, leurs bénéfices ou pouvoir, le tout selon leur subjectivité propre d'acteur libre. Toutefois, nous croyons que la conception de l'acteur de Crozier est incomplète et qu'à cet égard, les travaux de Watzlawick concernant les niveaux de la communication nous permettront d'en proposer une seconde susceptible de l'enrichir (chapitre 4).

selon Watzlawick (1972, p.84), une part considérable de toute communication n'a pas d'autre objectif que de confirmer un être dans son identité : « l'homme a besoin de communiquer avec autrui pour parvenir à la conscience de lui-même ».

Ici, le problème c'est qu'il existe un danger inhérent à s'exprimer, à se *jeter* dans cet *espace de discussion*, à apparaître au monde : il provient de la nature même de la communication humaine. Ce que nous voulons suggérer, c'est que ce *jeté* dans cet espace comme le propose Detchessahar (2001, 2002) enferme un risque de négation par les autres de la définition qu'un membre du groupe propose de lui-même - et à notre connaissance, aucun *espace de discussion* ne peut empêcher cette réalité de l'interaction, cette tension qui nous lie au monde. Si le jeté, aussi souhaitable et bien intentionné qu'il soit, peut bien se faire rejeter, il ne faut pas pour autant négliger l'importance notable qu'il joue dans le développement de la personne. En fait, tout comme à la section précédente, 3 situations peuvent se présenter : soit la confirmation de cette définition de soi, son rejet ou son déni. Dans un cas comme dans l'autre et par le concept d'impossibilité à ne pas communiquer, l'acteur B révèle à A comment il le voit et se verra répondre à son tour comment B le voit le voir.... Bien évidemment, il va sans dire que les deux dernières possibilités, le rejet ou le déni, sont susceptibles d'envenimer le contexte du projet. De la projection, nous en sommes alors à la déjection, c'est-à-dire au projet déjeté, au projet qui s'écarte et qui échappe aux mains des acteurs. Le sens se dissipe. C'est une psychopathologie probable de la conduite à projet qui complexifie la formalisation d'un espace de discussion visant partage et mise en commun des subjectivités dans la mesure où l'acteur ne parvient pas à la **confirmation de son être**. On retrouve ainsi dans ce rapport entre relation et contenu un lien similaire au rapport que Boutinet (1993, p.26) établit entre le projet existentiel et le projet technique. Watzlawick (1972, 1978) insiste finalement sur la primauté d'un point (la relation) dans son rapport à l'autre (le contenu), c'est-à-dire sur l'importance de la personne et de ce qu'elle vit. D'ailleurs, cette idée transparaît d'un bout à l'autre de l'œuvre de Watzlawick (1972, p.60):

*C'est mon intuition personnelle, sans preuve objective, qu'un cinquième, peut-être, de toute communication humaine sert à l'échange de l'information, tandis que le reste est dévolu à l'interminable processus de définition, confirmation, rejet et redéfinition de la nature de nos relations avec les autres. Pourquoi en va-t-il ainsi? La réflexion reste ouverte. Qu'il en soit bien ainsi a été formellement démontré, principalement par la psychologie du développement et les expériences de privation sensorielle. Personne ne peut rester saint d'esprit, ni même survivre, par la seule communication avec soi-même.*

### 1.3.2.2.5 LES DIVERS MODES DE COMMUNICATION DE WATZLAWICK

Les deux modes de communication que présente Watzlawick (1972, p. 57-65, 97-103) se différencient notablement. Le premier, digital, réfère à une forme ou une autre de convention. Il relève principalement de suites de symboles qui permettent l'échange de messages, de concepts ou d'idées et finalement une interprétation sans que les choses référées soient présentes. Nous parlons par exemple des mots.

Le second, analogique :

*Plonge ses racines dans des périodes archaïques de l'évolution, et qu'elle a par la suite une **validité beaucoup plus générale** que la communication digitale, verbale, relativement récente et beaucoup plus abstraite.... À notre avis, il faut y englober posture, gestuelle, mimique, inflexions de la voix, succession, rythme et intonation des mots, et toute autre manifestation non-verbale dont est susceptible l'organisme, ainsi que les indices ayant valeur de communication qui ne manquent jamais dans tout contexte qui est le théâtre d'une interaction. (Watzlawick, 1972, p. 60, souligné par nous.)*

Ainsi faut-il considérer ce mode communicationnel dans les multiples facettes de la vie organisationnelle. Les recherches axées sur les phénomènes de prise de décision comme sur les nouvelles technologies de l'information, doivent considérer les facteurs d'impacts relatifs à ce mode communicationnel. En fait ce qu'il faut ici retenir, suivant la « validité beaucoup plus générale » de la communication analogique, c'est que cette dernière possède une vigueur pouvant faire basculer l'ordre des choses. Une séance de prise de décisions peut alors facilement dérailler, c'est-à-dire passer d'un débat sur des

informations pertinentes à la problématique à un débat sur la nature de la relation entre les participants. Comme nous l'avons vu, chaque fois que le centre d'intérêt se voit occulté par la relation, le contenu en perd presque tout son sens.

En même temps, c'est peut-être en grande partie par ce mode de communication, analogique, qu'un leader peut favoriser l'implication de ses collègues. Inconsciemment, il peut adopter une attitude qui par faits et gestes, va éveiller l'intérêt et la motivation pour le projet. La communication analogique s'apparente donc à la nature de la relation et non pas au contenu informationnel. Si nous reprenons la terminologie abordée dans la section précédente, il s'ensuit que le contenu est principalement déployé en mode digital, alors que la relation, elle, s'établit et se meut en mode analogique. Il y a donc coexistence de deux modes dans la transmission de tout message. Mais que deviennent ces modes lors d'une prise de décision en mode virtuel? Que vient modifier à ces modes de communication le médium utilisé?

À l'exemple de certains chercheurs dans le domaine des télécommunications, nous est-il permis de simplifier notre approche sur la nature même de la communication et d'user d'un modèle émetteur-récepteur (figure 1.3) ou d'un modèle exclusivement digital (c'est-à-dire qui s'intéresse seulement au message (contenu) transmis pour réfléchir les phénomènes complexes qui en découlent<sup>1</sup>? Ce type de modèle propose notablement une conception linéaire de la causalité – il est à cet effet, un digne représentant des modèles positivistes dont Mucchielli (2000) a bien relevé l'impuissance face à la compréhension comme à l'interprétation de la complexité inhérente aux phénomènes de communication organisationnelle. Nous n'élaborerons pas plus ici sur cette situation, mais nous nous permettons tout de même une brève intervention ne serait-ce que pour rééditer les mises

---

<sup>1</sup> Avec l'apparition et la multiplication des nouvelles technologies de l'information, il n'est pas surprenant de voir tout un pan de cette littérature promouvoir un modèle (tout comme le fait la discipline de la gestion de projets) tel celui du télégraphe pour interpréter et réfléchir les phénomènes d'interactions et situations d'équipes virtuelles. Par exemple, voir C.Y. Tan et al. (2000).

en garde intéressantes formulées par Thayer lors du 6<sup>e</sup> congrès international de cybernétique :

*On oublie souvent que Claude Shannon et Norbert Wiener ont autrefois **démenti spécifiquement que leurs théories soient adaptables au procédé de communication humaine**. On oublie que Shannon n'a pensé essentiellement sinon uniquement qu'à la transmission ou à l'acquisition de signaux électroniques. De tels éléments seraient des facteurs nécessaires dans le procédé de communication humaine ; **mais ils ne sont jamais, pour ce procédé, les facteurs suffisants**. On oublie que Wiener ne s'est fondamentalement référé qu'aux systèmes ayant pour fonction le contrôle de leurs propres cours ou rendements autour d'une norme, cible ou paramètres prédéterminés. Le fait d'assumer ces conditions permettrait l'examen d'une catégorie spéciale et limitée de situations de communication humaine; cependant, non seulement de telles présuppositions ne conviennent pas pour examiner la plupart des situations de communication humaine, mais encore elles sont trompeuses et induisent en erreur.*

Le mode analogique est donc riche d'une sémantique communicationnelle, mais non d'une syntaxe pouvant nous permettre une interprétation sans équivoque. En effet, le mode digital, s'il est muni d'une syntaxe complexe (par exemple le langage), est par contre amputé d'un langage sémantique pouvant s'adapter à la nature de la relation. Le mode analogique est quant à lui dépourvu de discriminants permettant de valider le sens d'une situation incongrue. Émetteur comme récepteur se voient continuellement contraints à traduire l'un et l'autre dans leurs communications et interprétations des communications. Le langage analogique s'imbrique au langage digital et entremêle du même coup les notions du contenu et de l'indice. Le tout est inextricable, leur réalité est inséparable.

L'interprétation se fait en regard, d'une part, de la situation et d'autre part, en regard des intentions qu'un acteur A confère à un interlocuteur B. Dans ce cas, nous pouvons dire que si les mots de l'interlocuteur B peuvent être sans équivoque aux yeux de l'acteur A, ils peuvent aussi cacher des intentions que B préfère dissimuler des regards indiscrets de A. C'est dans le langage analogique, inapte à formuler adéquatement un mensonge, que A puise et traduit les intentions de B et construit sa propre version de la réalité. En fait,

ce mode ne permet pas de signifier la négation ou autrement dit, soit il ne répond pas des impératifs logiques habituellement admis, soit il ne possède pas la syntaxe propre au mode digital. Le mode analogique, dans son rapport au mode digital, accepte les contradictions; ces dernières s'y meuvent dans la communication sans provoquer de conflits intérieurs, des intentions divergentes y subsistent et les sens opposés y cohabitent – ce rapport est bien souvent antithétique. Précisons que bien que ces distinctions soient encore utilisées, certaines subtilités au niveau de ces deux modes communicationnels se sont juxtaposées aux travaux de Bateson et Watzlawick, notamment par les voix de la psychanalyse lacanienne et de la sémiotique peircienne<sup>1</sup>.

Ainsi, l'espace de discussion (comme le questionnaire de projet d'ailleurs) vient jouer un rôle important en proposant un cadre ou une formalisation permettant la *digitalisation correcte ou corrective* du langage analogique. Une part fondamentale de ce langage analogique est constituée par l'intention de l'acteur (consciente comme inconsciente) dont l'interprétation est justement assujettie à l'impondérable – c'est-à-dire au vécu de celui qui interprète ou à sa conception de la nature de sa relation à l'émetteur. Ainsi en va-t-il du mari qui offre des fleurs à sa femme et que justement, parce qu'il offre un cadeau, est comme coupable d'un méfait quelconque! Son intention, interprétée par la femme de manière assertorique, est alors perçue comme le désir de se faire pardonner. Mais l'accès à cette intention, qui se traduit en action par le langage analogique, est difficilement atteignable a priori.

En fait, normalement, on ne conscientise pas nos intentions – elles sont incluses dans cette partie du langage qui n'est pas verbalisé, donc difficilement conscientisable, et laisse par le fait même place à une infinité d'interprétations par celui ou celle qui reçoit le message. C'est dire qu'une part importante de la communication est symbolique, qu'une part importante de ce que nous comprenons, pensons ou croyons relève de

---

<sup>1</sup> On réfère ici le lecteur intéressé à l'article d'Eliseo Veron. Voir Veron (1988, p. 171-184).

l'interprétation du signe dont le symbole demeure inqualifiable empiriquement puisqu'il est non mesurable, voire impossible à transcrire.

Ainsi, nous pouvons dire que de l'idée, du concept ou de la vision, une forme de réel controuvée se forge; c'est le désir que cette réalité se formalise qui conduit la personne dans sa tentative de transformer le monde. C'est ainsi que s'incarnent les fantaisies de l'homme, participant tout autant à sa propre transformation qu'à la morphogenèse de la société. Déjà Dobzhansky (1966) disait « En changeant ce qu'il connaît du monde, l'homme change le monde qu'il connaît. En changeant le monde dans lequel il vit, l'homme se change lui-même ». Le **dévoilement de l'intention** est alors à notre avis un facteur qui se doit d'être investigué davantage. Le praticien doit conscientiser avant l'agir, il doit être en mesure de verbaliser, communiquer, partager, c'est-à-dire dévoiler ses intentions à son partenaire ou à **toute** son l'équipe avant de mettre en application ses propres intentions. Théoriquement, la confiance entre les partenaires semble véritablement devenir d'une **incontournable** importance.

### 1.3.3 LA COMMUNICATION ET LA GESTION DE PROJETS : VERS LA RÉALITÉ DES ACTEURS

Pour Watzlawick (1972, p.68), les 5 axiomes élaborés précédemment relèvent davantage de prolégomènes nécessaires à la compréhension des interactions qu'à une rigoureuse théorie de la communication. Ajoutons à cela que ces axiomes concernent principalement les éléments d'une pragmatique communicationnelle qui souhaite dépasser un modèle élémentaire de type action-réaction, émetteur-récepteur, transmission d'information, pour mettre l'accent sur la complexité de l'échange, c'est-à-dire sur la relation et ses mouvances. Bien que présentés séparément, ces 5 éléments interagissent simultanément et à des degrés différents rendant difficile l'appréhension du phénomène de la communication.

L'impossibilité pour un acteur à ne pas communiquer (caractéristique qui s'adjoint à toutes les situations dyadiques ou groupales) constitue une dimension complexe des relations interpersonnelles et de la communication en général. La communication, par son principe de métacommunication, traduit une immense difficulté par son caractère évanescent et par les complications qu'elle crée lorsque nous cherchons à en rendre compte, c'est-à-dire à en parler. Émetteurs et récepteurs échangeant à divers niveaux (contenu et relation) et par divers modes (analogique et digital), adaptent et traduisent ainsi constamment le comportement de l'autre dans une irréductible ambiguïté, dans une incertitude inévitable et pour le moins significative. Les difficultés qui composent alors la séquence de ponctuation des faits et des comportements se révèlent plus clairement et réfutent l'utilisation de modèle de type action-réaction ou tout autre conception causaliste de la communication.

Un modèle comme celui de la théorie de l'information, que certains juxtaposent aux phénomènes communicationnels et interactionnels humains, perd alors sa validité pratique et théorique; les positions adoptées par les acteurs perdent leur caractère objectif et descriptif du rôle de simple émetteur d'information/récepteur d'information. Un nouveau modèle se formalise et propose non plus un rôle ou une position définie, mais plutôt une infinité de possibles ou de valeurs caractérisant les dynamiques interpersonnelles complémentaires ou symétriques qui se construisent en rapport avec la *réalité* que se proposent les acteurs.

Ainsi, ces possibles ne se caractérisent plus par un sens absolu, mais bien par un sens qui s'extirpe de la relation même qu'entretiennent les acteurs. Ce que nous voulons dire ici, c'est que le sens lui-même n'existe pas *réellement*. Le sens est lui-même contenu dans la représentation que nous nous faisons des choses et du monde qui nous baignent. A priori, la fourchette, pas plus d'ailleurs que la chaise et le projet d'entreprise, ne possèdent un sens qui leur est propre. Le seul sens qu'il peut y avoir concernant l'objet, c'est celui qui lui est inféré par une personne, c'est-à-dire façonné par son esprit.

Ces difficultés invitent selon nous à des réflexions sur la conduite de la communication/action dans les situations de projets, conduite que nous nous permettons de qualifier de **communicaction** en ce sens où toute communication vient influencer le cours de nos actions<sup>1</sup>. En situation de projet d'entreprise, le gestionnaire de projet doit œuvrer dans un *système complexe* où plusieurs acteurs jouent des rôles différents et par le fait même occupent des niches plus ou moins importantes au sein du projet. Si le manager du projet doit répondre des impératifs coûts-délais-qualité, il devient primordial pour ce dernier de saisir les jeux d'interactions qui se déploient et surtout de saisir ce système auquel lui-même participe. C'est à la complexité de ce système que se frotte une théorie comme celle d'un espace de discussion désireuse de pouvoir non pas contrôler, mais plutôt orienter, corriger et surtout réfléchir l'action collective dans des considérations qui reviennent, indubitablement, à la **personne humaine**. Rappeler et comprendre les impératifs de la communication présentés précédemment, c'est voir derechef que notre monde se forme de ces réalités, de ces réalités propres à la mémoire des personnes.

### 1.3.3.1 LA CONSTRUCTION DU PROJET

La réalité de la réalité, selon Watzlawick (1978) c'est se résigner à accepter qu'elle (la réalité) ne nous appartient pas en propre. Certes, c'est dans nos rapports au monde, dans nos relations au monde et donc dans et par la communication que nous en venons à concevoir ce que tout banalement, nous appelons le réel ou la réalité. Si nous pouvons de façon très simpliste concevoir la réalité, il nous faut remarquer que nos rapports au monde ne relèvent pas de la simplicité – loin de ce constat, notre réalité quotidienne

---

<sup>1</sup> Ce concept, fusion des termes communication et action, rejoint bien les observations faites par Mucchielli (2000) lorsqu'il dit : « Le langage est devenu acte pour les linguistes pragmatiques, les conduites sont devenues communications pour les psychologues de Palo Alto, il n'y a donc plus de différence entre les actions et les communications ». Voir Mucchielli (1998).

n'est ni plus ni moins que ce vague mirage auquel nos vies entières se destinent à tenter de comprendre (Watzlawick, 1978, p. 7).

De toutes les illusions possibles à l'égard de cette réalité nous dit Watzlawick (1978), la plus dangereuse consiste à croire qu'il en existe une seule. Une réalité se forme pour les membres d'une société qui partagent des milliers de comportements, programmés par leur appartenance à cette culture, sous-culture ou tradition familiale. Mais peu importe la culture, peu importe ce que telle ou telle autre personne puisse comprendre de tel ou tel comportement, il demeure un fait, toujours présent et qui nous suit dans chacun de nos pas. Cette loi fondamentale de la communication livre un message suivant lequel tout comportement en interaction avec autrui a valeur de message. Nous ne communiquons pas exclusivement sur le monde *réel*, empirique, mais également sur un monde livré à l'expérience de nos sens. L'homme dans sa relation complexe au monde, est appelé à inventer, à concevoir et à créer à partir d'une intuition, d'une idée issue de nulle part sauf peut-être d'une mémoire, d'une mémoire qui rencontre le moment présent. La mémoire dans sa relation au maintenant propose une signification, une interprétation du réel *là et maintenant*.

Le monde tel que perçu par chaque acteur est *le monde vrai* - la seule réalité possible avec laquelle il compose; cette réalité, il peut incessamment la ruminer en créant des boucles pathologiques qui viennent souvent constituer ce que Watzlawick appelle les *prédictions qui se vérifient d'elles-mêmes*<sup>1</sup>. En fait, ces relations n'ont pas de sens a priori; elles ont le sens que les acteurs, dans et par leurs interactions, leur donnent. À cet égard, ces relations n'existent pas en soi, elles ne sont que des constructions intellectuelles ou autrement dit des figures utilisables pour traduire le déroulement des

---

<sup>1</sup> Ces prédictions qui se vérifient d'elles-mêmes constituent un phénomène interrelationnel auquel Watzlawick dédia le livre : « Vous faites vous-mêmes votre malheur ». Ce volume de type journalistique présente comment les gens s'enferment dans une fausse croyance, c'est-à-dire dans une réalité qui n'existe pas a priori, mais dans laquelle un individu se jette et qui, parce que prise comme vraie, en vient à se réaliser vraiment.

relations et pour lesquelles rien a priori ne peut constituer leur sens.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 1

En fait, lorsque la cybernétique aborde la notion de système, il faut relever qu'elle le considère souvent comme étant un ensemble d'éléments prédéterminés où des interactions, comme en mécanique, se succèdent (elles ne sont pas simultanées ou spontanées). Il y a programmation de l'action, préparation et exécution en vue d'atteindre un but. Dans sa tangente systémique, cette programmation de l'action peut elle-même se modifier, c'est-à-dire modifier ses finalités, ses intentions, ses projets.

En ce sens, les travaux de Paul Watzlawick relèvent bien de ses intentions et de sa position de chercheur en psychothérapie. Autrement dit, le but du thérapeute est justement de modifier un système, d'aider la personne à changer. L'action du thérapeute porte alors sur un système qui ne peut plus se changer par lui-même. Cette action (l'intervention) est supposée apporter un support permettant au système de changer. L'action consiste alors, par l'intervention thérapeutique, à proposer un diagnostic susceptible d'aider la personne à se jeter (à nouveau), à se lancer dans de nouveaux projets ou à poursuivre les anciens.

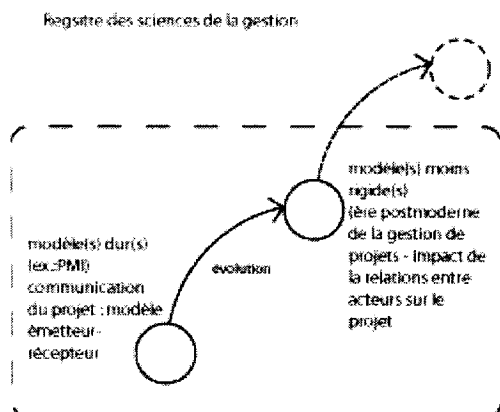
Cependant, ce rôle que nous donnons au thérapeute, le gestionnaire de projets y est également confronté. En situation de projets, lui le premier est responsable d'apporter les modifications nécessaires aux situations pathogènes susceptibles de freiner l'avancement du projet. Une partie de son travail consiste à analyser la situation du projet, en ce qui nous concerne par l'entremise de l'interaction des différents intervenants et à prendre les décisions judicieuses qui faciliteront les échanges entre ces derniers.

Si l'espace de discussion abordé plus haut tente de formaliser un lieu pouvant gérer

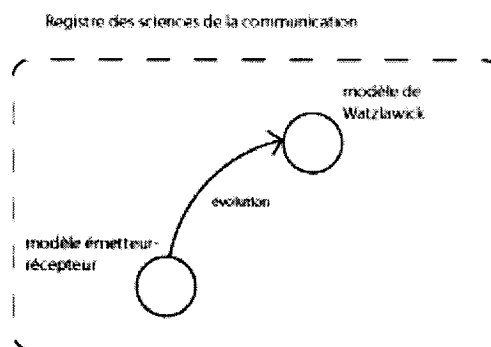
l'incertitude reliée à un contexte, objet ou projet particulier, un détour par la pragmatique de la communication s'est avéré digne d'intérêt. Ce modèle illustre certes la difficulté des hommes à se rassembler et à être ensemble mais par le fait même, il permet de fournir des indices et des pistes de réflexion sur la communication en situation de projet. Loin de réduire le rôle et l'apport des idées entourant la discussion, le dialogue et la délibération, l'exercice veut au contraire tenter de les complexifier afin de mieux les appréhender. Nous voulons pour ainsi dire aborder un phénomène complexe avec tout le respect que nous lui devons afin de préserver la diversité des interprétations possibles.

À cet égard, l'étude des travaux de Watzlawick nous est apparue comme porteuse de retombées intéressantes pour le domaine de la gestion de projets. À travers les chapitres qui suivent, nous tâcherons de relever l'importance des concepts clés watzlawickiens de la communication par son insertion dans une situation concrète de projet. Ainsi, la présentation d'une étude de cas permettra d'une part de lancer une réflexion et une discussion en ayant à l'esprit les éléments théoriques de la pragmatique communicationnelle (première discussion) et d'autre part, elle justifiera l'avancement de certaines comparaisons entre la pragmatique communicationnelle de Watzlawick et le concept sociologique de l'action tel que proposé par Michel Crozier.

Ainsi, à la lumière de ce premier chapitre, le mémoire semble bien s'appuyer sur deux registres différents. Il s'avère important de bien distinguer les origines des cadres investis par ce travail. D'une part, il s'inscrit résolument dans une approche cherchant à faire évoluer les sciences de la gestion et plus particulièrement la discipline de la gestion de projets (figure 1.5). D'autre part, rejoignant les *nouvelles logiques d'action* (Bernoux, 1996) mentionnées plus haut, il puise à l'extérieur du registre de la gestion de projets, c'est-à-dire dans les sciences de la communication, afin de proposer de nouvelles pistes de réflexions (figure 1.6). Nous pouvons modéliser la situation décrite dans ce chapitre par les figures 1.5 et 1.6.



**Figure 1.5** Registre des sciences de la gestion



**Figure 1.6** Registre des sciences de la communication

Le chapitre deux dépeint la méthodologie de recherche qui fut déployée afin d'amasser des données pertinentes sur la gestion de projets. Cette méthodologie se rattache à la construction d'une étude de cas dont les grandes lignes sont présentées au chapitre 3. Ce survol du construit permettra au lecteur une compréhension générale du projet étudié et favorisera par le fait même sa compréhension de l'analyse et de la discussion présentées au chapitre 4.

\*\*\*

*À retenir :*

**Tableau 1.5 Résumé sections 1.3.2 et 1.3.3**

Sections	Éléments à retenir	Précisions sur l'élément
1.3.2	évolution des sciences de la communication	cybernétique\systemique
		modèle dur : Shannon et le modèle émetteur-récepteur (cybernétique) modèle assoupli : Watzlawick et le modèle de la pragmatique communicationnelle
1.3.2.1	paradoxe de la communication humaine	relations pathologiques qui se développent entre les acteurs-projets (dans le système d'interactions)
1.3.2.2	le système d'interaction (Watzlawick)	
1.3.2.2.1	unité de l'équipe projet	présence de tous les acteurs dans le processus de prise de décision, écoute de l'autre
1.3.2.2.2	jeu des acteurs-projet	contingence sur le déroulement du projet
1.3.2.2.3	stabilité des relations interpersonnelles entre acteurs-projet	les nouveaux éléments (ex. : un nouveau membre dans l'équipe) qui s'introduisent dans un jeu exigeant l'établissement d'une nouvelle entente (relation) entre les acteurs

Tableau 1.5 Résumé sections 1.3.2 et 1.3.3 (suite)

1.3.2.2.4	le contenu informationnel comme premier niveau de communication	échange de données techniques, concrètes, objectives sur le projet
	la relation comme second niveau de communication	confirmation de soi dans l'échange ou la discussion sur un contenu du projet
1.3.2.2.5	mode digital	transfert d'information d'un acteur à l'autre concernant des éléments concrets du projet
	mode analogique	échange de définition de soi : l'acteur-projet cherche à se voir confirmer à travers l'échange d'information sur le projet
	modèle émetteur-récepteur	principe : simple échange d'information
	modèle de l'orchestre (pragmatique communicationnelle)	métacommunication : échange de définition de soi dans le transfert d'information
		Évolution du modèle de la communication
1.3.3	réalité du projet (sens et interprétation du projet)	Il y a autant de réalités sur le projet qu'il y a de personnes dans le projet

## CHAPITRE 2

### MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre présente la stratégie de recherche utilisée dans ce mémoire. La question de recherche ayant été présentée au chapitre précédent, il s'avère essentiel ici d'exposer le protocole privilégié. Le choix de ce protocole est directement influencé par la nature de la question de recherche. Rappelons ici cette question :

*Une lecture de la théorie de la pragmatique communicationnelle (souvent entendue comme modèle de la communication participative ou de l'orchestre) développée dans le registre des sciences de la communication et mise principalement de l'avant par le psychiatre Paul Watzlawick, peut-elle permettre le développement des fondements théoriques de la dimension communicationnelle dans le registre de la gestion de projets?*

#### 2.1 STRATÉGIE DE RECHERCHE

D'une part, une hypothèse a été émise selon laquelle le modèle dominant présenté dans la littérature traditionnelle de la gestion de projets est inapte à rendre compte du phénomène communicationnel dans les environnements complexes contemporains. En fait, si la complexité qui a gagné le contexte socio-économique s'attaque à l'ensemble des dimensions de la gestion de projets, la littérature sur laquelle s'est fondé l'état des lieux présenté au chapitre 1 a permis de souligner une certaine prégnance occupée par le phénomène communicationnel. Dès lors, il est apparu comme étant raisonnable de se pencher davantage sur la conception traditionnelle de la communication en gestion de projets. C'est cette interrogation qui a fait ressortir la nécessité, à des fins de comparaison, d'étudier un autre modèle. Notre question de recherche propose de valider (ou d'invalidier) ce nouveau modèle en situation de gestion de projets.

En ce sens, la question de recherche est de nature exploratoire; le but de l'étude est de permettre l'émergence de concepts ou de principes théoriques dans le registre de la communication en gestion de projets. Autrement dit, la lecture d'un nouveau modèle, celui de la pragmatique communicationnelle, formalise un cadre théorique avec lequel sera concrètement étudiée la pratique de la gestion de projets. C'est ce cadre théorique qui rend possible l'émergence de nouveaux concepts. Ce faisant, le cadre théorique sera soit confirmé, soit infirmé - c'est-à-dire que la réponse à la question de recherche sera avancée. Dans un cas comme dans l'autre, cette démarche méthodologique permettra d'avancer des propositions théoriquement plausibles qui exigeront la poursuite des investigations et des validations empiriques.

Compte tenu du portrait théorique brossé au chapitre 1 et des impératifs induits par la question de recherche, l'étude de cas se présente comme une stratégie de recherche adéquate. L'étude de cas, en tant que recherche empirique, consiste à établir un canevas d'enquête qui engage l'exploration des situations et phénomènes contemporains en gestion de projets. Cependant, telle que mentionnée, cette exploration ne s'engage pas *tabula rasa*. Le chercheur doit en effet maîtriser et saisir les fondements théoriques qui aiguillonnent, dans son exploration, son regard et sa compréhension de la situation. C'est en quelque sorte le rôle joué par le chapitre 1 du présent travail et plus particulièrement par la troisième partie concernant la pragmatique communicationnelle.

## **2.2 LA COLLECTE DES DONNÉES**

L'objectif de la collecte d'informations s'inscrit dans la lignée des fondations théoriques; cette collecte est en effet orientée de sorte que des données pertinentes à l'analyse et à la compréhension de la communication entre les acteurs-projet puissent être récoltées. Plus particulièrement, les évidences dégagées de cette étude de cas devaient permettre de valider, sur le plan théorique, le modèle de la communication

participative dans le registre de la gestion de projets.

La collecte d'informations de l'étude de cas sur les interactions entre les gestionnaires et les concepteurs d'un projet de développement d'un nouveau produit a été réalisée à l'automne 2004, soit entre les mois de septembre et décembre 2004. Principalement axée sur les pratiques de gestion en matière de communication par une équipe de designers industriels, cette collecte peut se diviser en deux phases. Soit une première (septembre-octobre 2005) consistant à étudier le projet dans une perspective propre à l'équipe de conception et une seconde (novembre-décembre 2005) visant le témoignage des autres gestionnaires affiliés aux principales équipes du projet de conception.

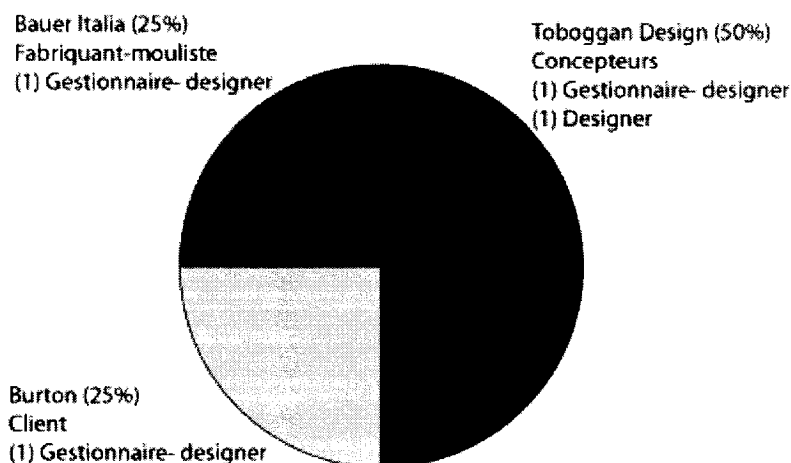
### 2.2.1 ENTREVUES, ÉCHANTILLONNAGE DES RÉPONDANTS ET COMPILATION DES DONNÉES

La période de collecte des données a permis de réaliser deux rencontres informelles avec le designer-gestionnaire de la firme de design avant les quatre entrevues dans lesquelles les 3 gestionnaires et un designer ont été rencontrés. Trois de ces entretiens ont été conduits à Montréal alors que l'autre fut mené aux États-Unis dans l'état du New Hampshire. Précisons que l'équipe de design industriel *Toboggan* se situe au Canada, que le client du projet, *Burton*, aux États-Unis et que le fabricant-mouliste **Bauer** en Italie. Si plusieurs intervenants ont effectivement participé au projet, au total sept équipes étaient impliquées, mentionnons que seuls les acteurs principaux avaient regard sur l'ensemble du projet et sur les interactions entre ces joueurs.

Ensuite, si le nombre d'entretiens conduits (4) semble petit, il faut savoir qu'il renvoie aux recommandations des personnes interviewées. En effet, lorsque interrogés sur les personnes susceptibles de rendre compte du projet, les mêmes acteurs faisaient surface. Ce facteur a donc réduit le nombre de rencontres potentiellement pertinentes vis-à-vis notre objectif qui visait à comprendre les interactions entre les diverses équipes du

projet. De plus, un autre facteur est venu freiné les possibilités de poursuivre l'exploration. En effet, le gestionnaire en chef du projet chez Burton a dû, pour des raisons que cette étude n'a pu clairement établir, quitter son poste à la fin du projet étudié. Lorsque l'éventualité de rencontrer d'autres membres de son ancienne équipe fut soulevée, ce dernier a implicitement suggéré la caducité de cet effort dans la perspective de nos recherches.

D'abord, les deux membres de l'équipe Toboggan, un designer et l'autre gestionnaire-designer, ayant participé au projet ont été interviewés (50% des entrevues). Ensuite, les deux autres gestionnaires, équipe italienne et américaine, aussi designers, ont été interviewés. Ainsi, cet échantillonnage permet l'obtention d'une gamme de perspectives venant des trois principaux joueurs du projet. Ceci a permis au chercheur d'obtenir un construit des interactions des acteurs impliqués.



**Figure 2.1 Distribution des répondants**

Les entrevues ont été rendues possibles à partir d'un contact initial du chercheur dans la firme de conception. C'est à partir de deux rencontres informelles avec ce contact que l'étude de cas s'est opérée. Ces premières rencontres avaient deux objectifs principaux.

Le premier consistait à présenter au contact les intentions de la recherche. Cette rencontre devait préciser le type d'informations que l'on désirait amasser ainsi qu'apaiser la méfiance et l'inquiétude chez ce dernier. La seconde rencontre consistait à travailler de concert avec le designer afin de choisir le projet qui allait servir de base empirique à l'étude. Ainsi, parmi les projets réalisés chez Toboggan, un projet de développement d'un casque de protection fut retenu selon certains critères comme le nombre d'année(s) écoulée(s) depuis la fin du projet, l'ampleur du projet, le nombre d'intervenants et la possibilité de rencontrer, éventuellement, les autres participants. C'est également par l'entremise de cette personne ressource que les autres répondants potentiels ont par la suite été contactés (par téléphone ou par courriel).

Ainsi, à partir des intentions de recherche, un canevas de rencontre regroupant par thème les questions à poser a été élaboré. Suivant chaque rencontre, l'analyse des évidences obtenues permettait d'induire de nouveaux éléments. Ces éléments étaient par la suite considérés afin d'identifier les questions à forte incidence. Ainsi, au fil des entrevues, certaines questions ont été abandonnées et d'autres précisées. Le déroulement des rencontres fut relativement homogène. Le canevas de rencontre établi permettait des échanges semi-structurés. En effet, le format de la rencontre allouait une certaine liberté au répondant tout en permettant au chercheur d'aiguillonner son interlocuteur. En moyenne, les entrevues ont duré entre une et deux heures. Toutefois, notons que la rencontre avec le gestionnaire en chef de Burton dura quasiment trois heures.

La compilation et la conservation des données se sont faites par une prise de notes et par un enregistrement audio des entretiens. C'est à partir de ces éléments que le construit, ici une étude de cas, fut opéré. Cette étude représente en ce sens une approche à la fois qualitative et exploratoire du phénomène de la communication en situation de projet.

### 2.2.2 LIMITES DE LA RECHERCHE

Le nombre d'entretiens menés par le chercheur conditionnent les limites même de sa recherche. En ce sens, il ne cherche point à démontrer dans l'absence de tous doutes la validité de ses recherches, mais bien plutôt à **illustrer** et à **suggérer** la validité d'un cadre théorique (la pragmatique communicationnelle) et dans cette mesure sa primauté sur le modèle théorique dominant, à savoir celui de l'émetteur-récepteur tel qu'avancé par le Project Management Institute.

Une seconde balise limite ici les efforts de ce travail en ce sens qu'un seul projet fut analysé. Des recherches ultérieures pourraient tenter de relever des éléments similaires (l'importance des considérations relationnelles en situation de projets) afin d'une part d'en asseoir plus solidement les concepts et d'autre part d'en étayer à fond les possibilités. Seuls ces concepts, *acteurs-relations*, solidement ancrés seront à même de modifier réellement la perception dominante, *acteur-informations*, que le modèle émetteur-récepteur pose sur l'acteur-projet. C'est par le biais de cette dernière perspective que le projet se restreint à une voie orientée *meilleures pratiques*, c'est-à-dire à des outils et à des recettes préconçues mais pouvant tout de même, semble-t-il, relever la singularité inhérente aux projets.

Face à ce facteur, notre recherche présente une troisième limite notable. En effet, de par sa nature même (théorique), elle se limite à mettre de l'avant quelques principes susceptibles de répondre aux impératifs de la communication humaine et ne produit aucun outil tangible dont le gestionnaire puisse faire usage. En ce sens, cette recherche se propose peut-être avant tout comme outil de pensée en se destinant aux gestionnaires consciencieux et aux chercheurs en gestion de projets et suggère à sa façon les difficultés inhérentes à l'enseignement de la gestion de projets; elle souligne la tâche difficile qui incombe aux institutions comme aux professeurs de concevoir les modalités des enseignements entourant les disciplines dites de la conception.

### **CHAPITRE 3**

#### **ÉTUDE DE CAS**

#### **SYNTHÈSE D'UN PROJET DE CONCEPTION**

Ce chapitre présente un projet de développement d'un nouveau produit qui a permis d'étudier les manières avec lesquelles les designers et les gestionnaires interagissent et communiquent. Suite à la conduite d'entrevues intensives avec les principaux acteurs-projet, une étude de cas fut construite. Elle avait comme objectif principal de rendre compte des relations dans lesquelles les décisions nécessaires à l'avancement du projet étaient prises. Notons, concernant ces relations, qu'une attention particulière fut portée aux situations problématiques qui ont émergé durant le projet. Une synthèse de cette étude est ici présentée; elle aborde l'interaction entre les principaux intervenants du projet ainsi que les deux problématiques majeures survenues lors du projet. La présentation permet de situer le lecteur en lui présentant un contexte de gestion de projet concret sur lequel s'édifie le chapitre suivant. Ce dernier présente une discussion qui cherche à élargir les concepts de gestion de projets à l'aide d'une réflexion sur la communication des acteurs-projet.

#### **3.1 PRÉSENTATION DU PROJET *REMIX***

L'étude de cas est construite autour des interactions entretenues par une firme de conception montréalaise, Toboggan Design, avec les principaux acteurs d'un projet de développement d'un casque de protection destiné aux adeptes du surf des neiges. Toboggan Design est une jeune entreprise fondée en 1999 et œuvrant dans le domaine du design industriel. Relevant principalement des expériences antérieures des 3 associés fondateurs, l'expertise de l'entreprise s'étend sur trois domaines principaux : celui des équipements sportifs, des outils d'interaction multimédia et des aménagements de l'espace (ex. musées). De façon générale et en observant la variété de projets menés à terme par ces derniers, disons qu'ils représentent un groupe dynamique et polyvalent,

pour ne pas dire éclectique, spécialisé en développement de produits, d'interfaces et d'espaces didactiques. Ils offrent des services de consultation en développement conceptuel, idéation, recherche stylistique, modélisation avancée, graphisme, intégration visuelle, prototypage et définition d'utilisateurs.

Le projet sur lequel l'étude s'attarde se nomme REMIX. Il consiste au développement d'un casque protecteur réalisé pour le joueur principal du projet, l'équipe Burton. Cette dernière est une entreprise américaine spécialisée dans les produits relatifs au monde de la planche à neige. Ce qui retient l'attention réside en fait dans les circonstances ayant menées au développement d'un casque de protection. Plus particulièrement, nous voulons nous attarder sur l'aspect de collaboration développé entre les divers intervenants du projet REMIX, c'est-à-dire sur la façon avec laquelle les gestionnaires du projet ont maintenu les relations entre eux et avec les autres intervenants reliés au projet.

Ce projet consistait pour Toboggan à réaliser les développements nécessaires au design du produit. Ceci impliquait deux étapes, à savoir celle de l'idéation et celle de la modélisation 3D à l'aide du logiciel Pro-Engineer. Cette modélisation constitue la base de travail sur laquelle s'appuyait ensuite le mouliste et fabricant Bauer Italia afin de concevoir le moule et de lancer la production du casque REMIX. Le gestionnaire en chef du projet chez Burton avait quant à lui la tâche de manager l'ensemble des facettes de ce projet. Par exemple, préciser les exigences de Burton, partager avec les intervenants la vision du projet, s'assurer du bon déroulement du projet, contrôler l'échéancier, les coûts, etc. Le reste du présent chapitre se compose de trois sous-sections. Alors que la première décrit les interactions entre les acteurs-projet, les deux autres présentent les principales dérives du projet REMIX.

### 3.1.1 INTERACTIONS ENTRE LES PRINCIPAUX ACTEURS DU PROJET

Ce projet de collaboration présente des intervenants se retrouvant dans 3 pays différents. En effet, dans le cadre du projet REMIX, les moulistes se trouvent en Italie (division italienne de la compagnie Bauer), le siège social du client se situe aux États-Unis (Burton) et la firme de conception au Canada (Toboggan). Les trois joueurs principaux sont ainsi géographiquement dispersés et le regroupement fut réalisé par le gestionnaire de projet de l'équipe américaine; on y fait ici référence en tant que gestionnaire en chef du projet REMIX. C'est ce gestionnaire qui a, d'une part, approché la firme de conception montréalaise; elle devait réaliser le design du casque de protection. D'autre part, il a également approché l'entreprise Bauer Italia; cette dernière devait fabriquer les moules et lancer la production. Les acteurs interviewés nomment souvent l'entreprise Bauer Italia *le mouliste*. Comme son nom l'indique, le mouliste est chargé de la fabrication des moules qui serviront à réaliser les casques. Dans ce cas-ci, Bauer Italia (le mouliste) incarne également celui qui jouait le rôle du fabricant des casques.

À ces trois joueurs principaux, viennent s'ajouter d'autres intervenants qui n'avaient, vraisemblablement, que des rôles secondaires dans le projet : équipe de prototypage rapide (réalisation des maquettes), fabricant de la mousse de protection (équipe Brock) et équipe témoin. Toutes ces équipes se trouvaient, selon la nature de leur travail, subordonnées à l'un des trois acteurs principaux. Ce regroupement, comme dans la majorité des situations de développement de nouveaux produits, est ainsi constitué d'un nombre considérable de corps de métier différents. Ainsi, plusieurs acteurs entraient en jeu afin de concevoir et de réaliser le projet REMIX.

Tous les intervenants semblent avoir embarqué de plein pied dans le projet. Les acteurs sont enthousiastes et tous désirent travailler à ce projet qui allait se voir récompenser par un prestigieux honneur d'une revue de design en vogue. Quelques facteurs ont aidé à la création du dynamisme de cette atmosphère de projet. Premièrement, soulignons que le

gestionnaire de projet de l'équipe canadienne, dans ses expériences antécédentes, avait déjà travaillé en collaboration avec les entreprises américaine et italienne. Ensuite, l'équipe italienne avait auparavant participé à plusieurs développements de produits de l'entreprise américaine. Enfin, dès le lancement du projet, un effort d'intégration fut déployé par le gestionnaire de projet étasunien afin de rassembler l'ensemble des acteurs-projet. En ce sens, dans le cadre de ce projet, c'est le gestionnaire de l'équipe américaine qui incarne le principal leader; c'est lui qui a assuré le passage et le transfert de l'information d'un acteur vers un autre. D'ailleurs, les concepteurs de l'équipe Toboggan et le gestionnaire de l'équipe italienne parlent du gestionnaire en chef comme quelqu'un de sérieux, de responsable et de communicatif.

À l'examen de notre collecte de données, on déduit aisément le schéma dans lequel les divers intervenants en sont venus à collaborer et à échanger. Ainsi, nous remarquons que le gestionnaire en chef occupe la position centrale du projet; il est sans aucun doute possible l'épicentre de toutes les communications du groupe projet. S'il n'interfère pas au niveau des contacts à l'extérieur de son équipe, on réalise cependant que les acteurs externes à l'équipe américaine accèdent aux savoirs, intentions et idées des principaux départements américains uniquement à travers l'interprétation du gestionnaire. Au nombre de ces départements, nous retrouvons la formule traditionnelle dans laquelle marketing, ventes, contrôle qualité et comptabilité interagissent. Il faut adjoindre à cette formation interne de Burton un intervenant externe, une équipe de design graphique hautement réputée et qualifiée avec qui Burton collabore depuis de nombreuses années. Les liens sont si étroits avec cette firme de design graphique que les concepteurs de l'équipe Toboggan se demandent même, qui de Burton ou de cette équipe, a permis à l'autre de se développer. En fait, cette dernière s'occupe de l'image de marque de Burton : publicité, logo, catalogues, tendances et couleurs concernent au premier degré cette équipe. Cette dernière fait un travail colossal et possède pour ainsi dire un pouvoir d'influence énorme sur le département marketing de Burton. Le gestionnaire de projet de l'équipe américaine est pour ainsi dire le seul à établir les liens entre ces gens et les

autres équipes. Bien que certains contacts puissent avoir eu lieu, ils semblent qu'ils aient été passablement restreints et limités.

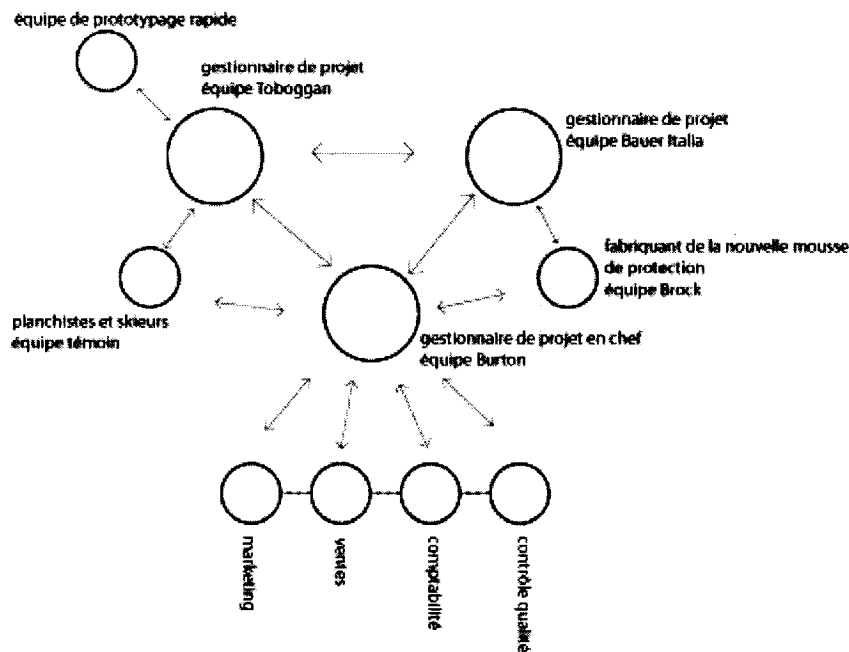
À l'extérieur de Burton, les relations s'établissent de façon ad hoc – dépendamment des intérêts connexes au projet. Certains groupes entretenaient nécessairement des rapports plus étroits. Ainsi, l'équipe de prototypage rapide était uniquement en relation avec l'équipe Toboggan – leur apport au projet était très restreint et leurs interactions avec les autres acteurs du projet étaient pratiquement inexistantes. Bref, les échanges sont coordonnées et dirigées par le gestionnaire de l'équipe américaine; il relie les consultants extérieurs (Toboggan, Bauer Italia) aux responsables de chaque département. Sous sa tutelle, se trouve ainsi d'une part l'ensemble des départements de son entreprise qui sont engagés par le projet et d'autre part les intervenants externes également impliqués dans le projet. Toutefois, ses relations se tissent principalement avec les deux autres joueurs principaux que sont Toboggan et Bauer Italia. Aussi, fait non négligeable, mentionnons que le gestionnaire de Burton s'entretient avec les divers intervenants sur une base dyadique, c'est-à-dire avec un seul partenaire à la fois. Cette façon de faire lui permet de procéder à une certaine centralisation de l'information du projet.

Il apparaît intéressant de souligner l'importance de l'équipe témoin dans le projet REMIX. Cette équipe représente un groupe cible de consommateurs formé de planchistes et de skieurs. En fait, seul ce groupe témoin s'est retrouvé en relation simultanée avec le gestionnaire de Burton et le gestionnaire des concepteurs. Une grande partie des idées et des lignes de développement viennent de cette équipe particulière. Burton y trouve une grande part de ses inspirations. Dans le projet REMIX, cette équipe fut formée dès le début et on la consulte tout au long de la phase de conception afin de valider ou d'invalidier les idées développées par l'équipe de conception.

Ensuite mentionnons que durant le projet et ce sur une base volontaire, la firme de design a mis en place un outil d'échange sous forme de site internet. Ce site agit à titre de base de données et permet la mise à jour hebdomadaire de l'évolution du projet; il a principalement servi durant la phase de conception du projet. Chaque intervenant du projet possède une *clé* d'accès afin de consulter les divers champs du médium. Dépendamment de la nature de leurs interventions, de leur implication dans le projet et selon la confidentialité des informations que les divers champs présentent, la clé des acteurs permet, ou non, d'opérer le déverrouillage du site internet. À partir de ce qu'il y trouve, un acteur peut signaler ses commentaires, critiques, désaccords ou accords. L'outil permet ainsi de garder les intervenants à jour en fournissant un accès rapide sur le design du casque.

Les gestionnaires de projet du côté des concepteurs (Toboggan) et du côté des fabricants (Bauer Italia) étaient les partenaires désignés et choisis par Burton – ils agissaient à titre de consultants de domaines à la fois connexes et cruciaux pour un développement satisfaisant du projet. Ces derniers étaient sous l'autorité du gestionnaire de Burton, mais ils demeuraient responsables du passage de l'information (demandes, désirs, intentions) de l'équipe américaine vers leur propre équipe. Ils s'agissait ni plus ni moins d'une triangulation entre ces trois joueurs. C'est par leur entremise que les acteurs propres au projet pouvaient échanger idées, concepts, critiques et réflexions. Ces trois piliers s'assuraient en quelque sorte du passage et du transfert de l'information, des idées et des connaissances dans et par leurs relations. Non seulement devaient-ils transiger de la sorte avec leur propre équipe, mais chacun de ces 3 joueurs était en relation avec d'autres partenaires externes avec qui il avait, dépendamment de la nature du travail, des relations privilégiées (équipe de design graphique, équipe de prototypage, équipe de la mousse de protection, équipe témoin). Autrement dit, chaque acteur clé était relié à un ou plusieurs autres partenaires qui, tout en étant impliqués par le projet, jouaient des rôles de moindre importance. À partir des données présentées ci-

dessus, il est possible de reconstituer graphiquement un schéma des interactions entre les divers acteurs du projet REMIX (figure 3.1) :



**Figure 3.1 Interactions des acteurs du projet**

Finalement, il est ici important de souligner que les trois acteurs principaux (les gestionnaires des trois entreprises principales : Toboggan, Burton, Bauer Italia) possèdent tous la même formation de base. Tous les trois sont des designers. Aux dires de ces derniers, cette formation ajoute un avantage sur les autres corps de métier. Spécialiste de la conception, il semble que le designer possède un langage propre aux matériaux, aux tendances et à la fabrication. La formation de designer industriel embrasse pour ainsi dire l'éventail des savoirs nécessaires à la conception et la fabrication de nouveaux produits. En ce sens, cette formation semble fournir les outils et les bases nécessaires à la compréhension mutuelle dans les échanges entre les départements. Non seulement possède-t-il un langage technique qui facilite les échanges avec les autres corps de métier comme les ingénieurs, mais également un langage esthétique susceptible de saisir les désirs des acteurs qui représentent le département

marketing. De plus, la formation de designer permet le développement d'un important outil de communication, le sketch, qui, semble-t-il, facilite grandement les échanges entre les différents acteurs-projet.

Malgré la centralisation de l'information engendrée par le positionnement du gestionnaire de Burton, la formation de designer détenue par les trois gestionnaires de projet, le dynamisme présent lors du projet et la mise sur pied d'un outil d'échange électronique, la configuration des interactions dépeinte par la figure 3.1 n'a pas permis d'éviter certaines dérives. Les sous-sections qui suivent présentent les 2 problématiques principales du projet REMIX.

### **3.1.2 PROBLÉMATIQUE 1 : MOUSSE DE PROTECTION**

Mentionnons pour débiter la présentation de cette problématique que la mousse de protection forme la couche intérieure du casque; elle assure le confort du planchiste et sa protection lors des impacts. Dans le cadre du projet REMIX, un nouveau matériau (une nouvelle mousse de protection) fut utilisé. Il apparaît ici intéressant de remonter aux événements qui ont conduit à l'utilisation de cette mousse.

En fait, l'idée d'utiliser une mousse particulière a pris naissance chez le gestionnaire en chef du projet. Ce dernier, par l'entremise de certains médias tels les revues spécialisées et les foires de présentation, s'est laissé convaincre de la pertinence d'utiliser un nouveau produit fabriqué par l'entreprise Brock. Dès le départ, l'idée du gestionnaire de Burton semble faite. La mousse de protection qui sera utilisée pour le projet REMIX sera le produit fabriqué par Brock. Suivant notre rencontre avec le gestionnaire de l'équipe américaine, il apparaît clairement que ce dernier désirait véritablement utiliser ce produit. Cette idée fait son chemin chez l'équipe Burton et les intervenants extérieurs appuient, eux aussi, l'utilisation du matériau en question.

Ce matériau a l'avantage fort enviable de présenter un aspect poreux; il permet, par le fait même, une aération de meilleure qualité. Le produit s'avère dispendieux, mais il s'intègre bien aux modalités d'un casque destiné à un marché haut de gamme. Les concepteurs font confiance à Burton et au fournisseur Brock et avancent dans leurs exercices de conception à partir des caractéristiques de cette mousse. Cependant, il faut mentionner d'une part, qu'au moment où le projet REMIX était lancé, le produit de Brock en était encore à ses premières apparitions sur le marché et d'autre part, que ce matériau n'avait jamais été utilisé comme mousse de protection.

Ainsi, en cours de route, des problèmes concernant le moulage de ce matériau se sont présentés. En effet, malgré certains efforts déployés par l'équipe Brock, le manufacturier de la mousse, des défauts de post moulage apparaissaient sur les prototypes. Les soupçons ont d'abord été dirigés vers l'équipe Toboggan. Cette dernière aurait mal réalisé la modélisation du casque, engendrant de ce fait les défauts perçus sur les prototypes. N'y croyant pas, les concepteurs de la firme de conception font venir les pièces défectueuses des États-Unis pour effectuer des analyses. C'est ainsi que les designers de Toboggan procèdent à la découpe des différents prototypes. À partir des pièces découpées, ils pouvaient effectuer certaines mesures afin d'identifier la provenance des défauts de fabrication. En fait, ils avaient déjà réalisé que les défauts ne provenaient pas de leur modélisation, mais plutôt du processus de fabrication de la mousse du fournisseur de Burton. L'équipe Toboggan devait toutefois se défendre puisqu'il était question de leur réputation.

Alors, l'aspect *empirique* est devenu très important; les professionnels de la conception devaient démontrer la qualité de leur travail. Ainsi, à l'aide d'un numériseur, les concepteurs de Toboggan ont pu fabriquer des clichés typographiques par balayage électronique. Par la suite, les différentes numérisations produites furent mesurées afin de démontrer la présence de défauts dus à une expansion de post moulage sur les échantillons de la mousse de protection. Ce problème étant identifié, ils avertissent

clairement Burton des dangers de poursuivre le projet avec ce matériau. La mise en garde ne fut vraisemblablement pas considérée puisque la décision chez Burton fut de poursuivre avec l'utilisation de ce même matériau.

En fait, les concepteurs s'entendaient pour dire que le groupe *marketing* de Burton prenait trop de place – allant jusqu'à influencer le gestionnaire de projet dans l'utilisation risquée d'un produit qui n'avait pas encore fait ses preuves sur le marché. « *They could not help from sticking their nose where it would have probably been preferable not to* » dit un concepteur. Cependant, de manière tout à fait intéressante et contrairement à ce que pouvaient penser les membres du groupe Toboggan, les pressions ne provenaient pas uniquement du département de marketing, mais également du gestionnaire de projet qui croyait en cette idée; en fait, il faut préciser qu'il s'agissait de son idée. Dans le cadre de cette problématique, il ne semble pas y avoir eu d'échanges authentiques entre l'ensemble des acteurs impliqués.

Aux dires de l'équipe Toboggan, l'utilisation de ce matériau représentait, pour groupe marketing, un élément fondamental sur lequel la publicité et la vente du produit pouvaient s'appuyer. En effet, le matériau est poreux, il permet une ventilation qu'aucun autre matériau ne permettait et il était très léger. Bref, l'utilisation de ce matériau permettait de mettre sur le marché un produit qui allait se démarquer des produits offerts par la concurrence. Selon les concepteurs, cette décision de Burton de poursuivre le projet en utilisant ce matériau a entraîné des retards de 6 mois environ et des coûts supplémentaires de l'ordre de 15 à 20%. En effet, la mousse de Brock n'étant pas prête pour la commercialisation des casques, les moulistes ont dû débiter la fabrication d'un second moule afin d'accommoder les exigences d'un matériau plus traditionnel dont la mise en forme n'allait pas provoquer de problème de post moulage.

### 3.1.3 PROBLÉMATIQUE 2 : TÊTE DE RÉFÉRENCE

La seconde problématique aborde les tensions qui se sont créées alentour de la *tête de référence*. Cette dernière, que l'on nomme dans le jargon de la conception le *fit* ou le *headform*, est en fait la sculpture d'une tête humaine dont les dimensions anthropométriques servent de guides lors de la modélisation du casque. Au départ, les deux parties (Toboggan et Burton) avaient convenu d'utiliser le modèle de l'équipe de Burton. Toutefois, l'équipe Toboggan ne savait pas qu'antérieurement, Burton avait été confronté à certains problèmes reliés à son modèle et qu'un processus de correction du modèle était entamé.

Si au moment où les Toboggans débutaient leur modélisation, c'est-à-dire suivant une première phase conceptuelle, l'utilisation de la tête de référence devenait nécessaire, le travail de correction n'était toujours pas complété chez Burton. Il ne s'agissait pas uniquement d'amasser des données à partir de la littérature en ergonomie. D'une part, il faut comprendre que plusieurs choix *aléatoires* doivent être effectués pour réaliser la forme de la tête de référence et que d'autre part, toutes les têtes (les utilisateurs) ne pourront pas être parfaitement accommodées par un seul modèle. L'équipe Toboggan, qui possédait déjà un tel modèle de référence, dont la qualité avait été validée dans un projet antérieur, a suggéré l'utilisation de ce dernier pour poursuivre le projet. L'équipe projet, désireuse d'avancer en conformité avec la planification du projet, a donc accepté d'utiliser le modèle de l'équipe Toboggan.

Cependant, même si la firme de conception débutait la modélisation à partir de son propre modèle de référence, une équipe chez Burton poursuivait quand même le travail de correction afin de terminer la tête de référence de Burton. Le problème est survenu au moment où le modèle de Burton fut terminé, c'est-à-dire au moment où l'équipe mise en place chez Burton finissait les corrections demandées. La question du modèle de référence est alors devenue un point sensible. En effet, si certains acteurs voulaient

continuer avec le modèle proposé par la firme Toboggan, d'autres préféraient utiliser la nouvelle tête faite par l'équipe de Burton.

En fait, les deux modèles auraient pu être choisis mais finalement, après délibérations, les acteurs impliqués (chez Toboggan et Burton) se sont entendus pour réaliser une combinaison des deux. Comme l'équipe Toboggan avait déjà commencé le travail de modélisation avec son modèle de référence, la transformation de cette tête de référence par une combinaison des deux modèles (Toboggan et Burton) impliquait des corrections sur la modélisation que l'équipe Toboggan avait déjà commencée. Ainsi, le modèle final utilisé pour réaliser le casque REMIX allait être constitué des modèles de Burton et de Toboggan. La base principale pour la tête de référence fut celle de l'équipe Toboggan. À cette base, quelques modifications ont été apportées de façon à intégrer une partie du travail de l'équipe de Burton. Ce sont ces mêmes modifications qui ont ensuite obligé les concepteurs de chez Toboggan à revoir une partie de leurs exercices de modélisation.

Malgré la simplicité apparente de la situation, il fut difficile pour les intervenants d'en arriver à un consensus sur le modèle de référence à retenir. Simplicité apparente puisque le projet aurait très bien pu se poursuivre sans modifications au modèle de l'équipe Toboggan. Pour résumer la situation, disons que des modifications, non essentielles sur le plan technique, ont été réalisées afin d'accommoder certains acteurs de l'équipe Burton. Toutefois, cette accommodation entraînait un retour sur un travail que les concepteurs avaient déjà réalisé.

\*\*\*

Ce chapitre constitue la base empirique sur laquelle le prochain chapitre prend appui. En fait, il représente les principaux éléments retenus lors de nos rencontres avec les différents acteurs du projet REMIX. Ainsi, la discussion du quatrième chapitre tâche

de saisir, à partir des interactions entre les acteurs-projet (figure 3.1), le sens de la communication entre ces acteurs (plus particulièrement le sens des problématiques décrites ci-dessus) et ce faisant, elle permet d'éclairer certains principes de gestion de projets.

## CHAPITRE 4

### DISCUSSION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

À partir du construit présenté au chapitre précédent et des bases théoriques exposées dans le chapitre 1, ce chapitre articule une discussion concernant la question de recherche avancée plus haut. En ce sens, il s'agit d'explorer le construit avec des lunettes teintées des fondements de la pragmatique de la communication de Paul Watzlawick.

Selon nous, cette exploration permet d'illustrer la validité du modèle de la pragmatique communicationnelle. En effet, la discussion qui suit démontre, à partir de certains événements du projet annoncés dans la synthèse du cas (chapitre 3), certains principes du modèle de la pragmatique communicationnelle. Ces principes, le modèle de la communication (émetteur-récepteur) dans le registre dominant de la gestion de projets est incapable de les exposer. Ce constat permet de répondre par l'affirmative à la question d'abord énoncée au chapitre 1.

Dans et par cette validation, l'utilisation du modèle de la pragmatique communicationnelle met en lumière une dimension de la rationalité de l'acteur-projet encore peu explorée dans le registre de la gestion de projet. L'émergence de cette dimension, à partir de la pragmatique communicationnelle qui fournit au chercheur une nouvelle perspective sur le projet exploré, propose une nouvelle définition de l'acteur projet. Cette nouvelle définition prendra appui sur les concepts avancés par Michel Crozier et Erhard Friedberg et qui ont été brièvement mentionnés au chapitre 1. Cette redéfinition de l'acteur projet propose que l'acteur du système d'action concret, malgré le ramollissement des concepts organisationnels qu'il avance par la contingence des construits humains, n'a pas suffisamment *ramolli* la perspective sur l'acteur de l'organisation. Plus particulièrement ici, ce ramollissement se présente dans le registre de la gestion de projets et suggère que les auteurs de *L'acteur et le système* ont échappé

des considérations que la pragmatique communicationnelle de Watzlawick avait pourtant déjà mises en lumière.

En reprenant ces considérations, nous en venons à identifier un pan du registre de la gestion de projets encore vierge. Ainsi, cette discussion valide d'une part le modèle de la communication participative comme modèle adaptable à la communication du projet et d'autre part, elle permet de souligner de nouvelles avenues de recherche en établissant une comparaison théorique entre la pragmatique communicationnelle de Paul Watzlawick et le *système d'action concret* de Michel Crozier. Cette comparaison est selon nous admissible dans la mesure où les éléments qui lui servent de base sont préalablement validés par une discussion portant sur l'étude de cas. Ainsi, une première discussion valide certains éléments du modèle de la communication participative par l'entremise de l'exploration du cas et une seconde, à partir de ces éléments *déjà* validés, suggère qu'un modèle de la rationalité des acteurs tel que celui proposé dans *L'acteur et le système* est encore trop dur. En ce sens, il ne parvient pas à rendre compte de la réalité du projet telle que nous avons pu la dessiner.

## **PREMIÈRE DISCUSSION**

### **4.1 RECADRAGE THÉORIQUE DU CAS**

L'examen des interactions du manager de projet avec les divers membres de son équipe, rapports que l'on peut qualifier de dyadiques ou de bipolaires, demande réflexion. Ici, par dyadique, nous entendons ce rapport privilégié *un à un* qui était favorisé par le chef projet de Burton. Le projet, ayant d'une part connu un certain succès auprès de la communauté du design industriel et ayant, d'autre part, satisfait les attentes des principaux intervenants, nous pouvons être amenés à interpréter favorablement la

démarche adoptée par les divers acteurs et à qualifier ce projet de succès<sup>1</sup>. Voyons maintenant ce que nous pouvons déduire du cadre théorique du chapitre 2.

#### 4.1.1 LA QUESTION DE LA *PROXIMITÉ* DES ACTEURS

Évoquons d'abord certains rapports relatifs à la notion de *proximité* entre deux interlocuteurs. À cet égard, une dyade se voit empreinte d'une *complicité* que nous ne retrouvons qu'à un degré moindre dans toute formation où le nombre d'intervenants est supérieur à deux. Dans le cas que nous avons observé, la relation entre le gestionnaire et un partenaire semble fortement hermétique aux interventions directes d'une tierce personne. Cette situation peut favoriser la confiance que l'un peut avoir envers l'autre et en ce sens nous pouvons dire que le dévoilement de la personne s'en trouve facilité. En effet, la définition qu'un acteur propose de lui-même s'adresse à une seule personne et la confirmation de cette définition se présente ainsi face à une incertitude moins grande.

Dit autrement, la situation dyadique propose un *jeté facilité* en ce qu'elle propose à l'agent un risque de rejet amoindri. C'est finalement se jeter dans un vide en ayant à l'esprit la présence d'un filet qui vient récupérer. Faciliter un jeté, c'est mettre en œuvre un lieu dans lequel les intervenants se sentent libres de s'exprimer, de dire aux autres ce qu'ils pensent et comprennent d'une situation donnée. En ce sens, *récupérer le jeté* de la personne est ainsi la responsabilité de celui qui reçoit; le receveur doit être à l'écoute. Il est entendeur dans le sens profond d'entendre. Il est au premier degré celui qui oit, c'est-à-dire celui qui perçoit par le sens de l'ouïe l'information qu'on lui transmet. Il est au second degré celui qui accepte, qui consent et qui entend : celui qui entend *tend vers*

---

<sup>1</sup> Cette note renvoie par le fait même à la difficulté que nous avons à catégoriser un projet comme étant un succès ou un échec. Cette difficulté a déjà été soulignée par Pinto & Mantel (1990) et le projet étudié ici confirme cette ambivalence du projet. En effet, si d'une part le projet a dépassé les coûts et les délais estimés (et que la qualité finale du projet devient discutable à partir du moment où la matière prévue pour réaliser le casque n'est plus celle utilisée), mais que les trois principaux joueurs du projet affirment avec conviction combien ce projet fut un succès, comment pouvons-nous distinguer le bon projet du mauvais?

*l'autre*. À cet égard, un concepteur confie :

*It is **necessary to develop good listening capabilities** so you're able to present your clients what's in their mind. It is at the very moment where we succeed in presenting them what they were dreaming of that they (the clients) **feel respected, included in our work, understood, at ease**. And afterwards, it is easier for us to go further, to present our own ideas, how as an expert of product development, we see things. If we don't **start from them**, it can never work.*

De la sorte, le concepteur-gestionnaire respecte le dessein et les intentions proposés par autrui et cet autrui se sent invité à se dévoiler. À celui qui craint le jeté, la dyade apparaît comme plus certaine. Si l'autre sait *entendre*, nous pouvons émettre l'hypothèse que cette situation facilitera le partage du savoir, des connaissances, des idées, des valeurs, des intentions; autrement dit la rencontre des personnes. À cet égard, le gestionnaire en chef semble avoir fait preuve d'une attitude irréprochable. Mais cette attitude est-elle suffisante en situation de projet d'entreprise? Poursuivons encore avec des avantages notoires de cette configuration avant d'y revenir.

En fait, il est également possible de remarquer certains aspects du processus qui favorisent les échanges. Cette forme de configuration (figure 3.1) et les relations mises en œuvre par le gestionnaire en chef viennent s'opposer à la figure traditionnelle du développement de produit suivant un processus linéaire souvent qualifié de *par seuil* ou de *par porte* et qui consiste au passage des idées d'un département à l'autre suivant que les impératifs du seuil ont été convenablement comblés. Un tel processus se voit l'objet de critiques relatives aux pertes de temps encourues par les retours en arrière. De ce manque d'efficacité, Garel (2003, p.37) note l'émergence des techniques d'*ingénierie concourante*. Dans un mode par seuil, les départements, plutôt que de construire ensemble et simultanément le projet, se relancent, entraînant des retours en arrière et ralentissant considérablement la progression du projet. Dans un développement concourant, le gestionnaire de projet favorise des rapports plus étroits avec ses collaborateurs en intégrant simultanément l'ensemble des intervenants. Dans le processus que l'on observe chez Burton, les phases sont, selon le gestionnaire en chef,

éliminées et par le fait même les séparations qui cloisonnent souvent les départements s'en trouvent passablement réduites puisque justement, le gestionnaire vient permettre et favoriser les rapports entre tous intervenants.

#### 4.1.2 LE PARTAGE DES LOGIQUES INDIVIDUELLES

Les intentions et les idées sont des concepts souvent vagues qui sont emprisonnés dans la tête des gens. Le mandat du concepteur consiste en quelque sorte à atteindre ce que **son client** pense et à l'enrichir de **sa propre expertise**. Le cas étudié nous permet raisonnablement de poser Burton comme une entreprise composée de plusieurs corps de métier différents qui travaillent ensemble afin de concrétiser projets, vision, rentabilité, compétitivité et de façon globale prospérité. Les personnes qui représentent les divers départements ont clairement un rôle à jouer. Les connaissances qu'elles possèdent permettent l'adaptabilité de l'organisation; elles assurent sa survie. En ce sens, leurs opinions comptent et ce sont ces opinions qui doivent être rassemblées, c'est-à-dire mises en commun afin de composer une image représentative de la réalité du projet. C'est ce qu'exprime un concepteur de l'équipe Toboggan :

*We somehow seek to obtain a mutual agreement - it becomes essential to be able to explicitly vulgarize what we know and think of the situation, without what the inconsistencies are just multiplying*

Le savoir que requiert ici le concepteur (tout comme le gestionnaire de projet en chef<sup>1</sup>) se trouve ainsi dans la réalité que compose cet ensemble; c'est cet ensemble qui représente et qui connaît au mieux les besoins de l'organisation. Il y a donc des savoirs à partager : le personnel des ventes, du marketing, de la logistique, du contrôle qualité, de la comptabilité et du service à la clientèle ont tous des opinions et des idées qui

---

<sup>1</sup> Ce rapprochement permet selon nous d'établir un parallèle entre l'attitude du concepteur et celle du gestionnaire. En effet, tous deux sont appelés à concevoir, à inventer et à créer de façon à modifier l'existant. L'attitude créatrice et son penchant « artistique », c'est-à-dire l'art de faire quelque chose, semble alors susceptible d'enrichir notre perspective sur le travail accompli par le gestionnaire de projet.

peuvent potentiellement aider les concepteurs dans leur travail et le gestionnaire dans sa conduite du projet.

De façon globale, nous pouvons avancer que ce savoir enrichit la conception du projet comme sa réalisation. Si les opinions de ces gens sont importantes pour les concepteurs, tout laisse supposer que les concepteurs détiennent eux aussi un savoir susceptible d'enrichir les personnes de ces divers départements. C'est dans ce partage que l'ensemble du personnel peut apprendre. Pour apprendre, il faut que le savoir soit disponible, qu'il puisse être pris. Le savoir doit être **présent et à prendre**. Apprendre, c'est saisir par l'esprit, c'est acquérir une connaissance et la communiquer. Il faut donc apprendre à apprendre, c'est-à-dire apprendre à rendre le savoir disponible pour qu'on puisse le prendre, le partager. Mais, selon un designer, l'exercice demeure difficile :

*If one just keeps his mouth shut, there will surely be bugs and errors coming out later - it is almost certain. On the other hand, what remains difficult, is to find the right ways to make remarks, i.e. how to express the things with which one is in disagreement without provoking chaos.*

Ainsi, il semble que pour le designer (dans le cadre du projet ceci implique également les trois gestionnaires du projet), le dessin permet de concrétiser visions, pensées et idées. Il rend possible le commun accord sur la direction à favoriser, il permet de rassembler les gens sur les intentions qui les animent. À cet égard :

*The goal of the exercise (sketching) is to bring people to speak as much as possible. Very often, it enables us to show them that their people do not all think the same thing. But the exercise is quite enriching since what's hidden in the clients' heads just comes out.*

#### **4.1.3 VERS L'AUTRE PROJET**

Le projet organisationnel, devant répondre aux impératifs économiques et techniques (coûts, rentabilité, performance, efficacité) et symboliques (éléments générateurs du lien social, du projet partagé comme la politique, la mission et la culture d'entreprise)

(Boutinet, 2005, p. 219-249) ne peut se défilier devant le caractère de l'action collective qu'il revêt. Bien au contraire, on note cette nécessaire collaboration dynamique au sein de l'équipe-projet des aspects *informatifs* et *relationnels*; en d'autres termes, les objectifs organisationnels sont formulés par des intervenants qui interagissent a priori avec l'ensemble des personnes dédiées au projet. C'est dans cette coopération que les injonctions relatives à la pragmatique de la communication s'avèrent importantes puisqu'elles caractérisent en grande partie cette dynamique. Ce que profile en dernière instance le projet organisationnel, c'est un lieu où les personnes se rencontrent, se définissent et se rassemblent.

L'action collective n'est plus seulement le gage de l'atteinte de l'objet du projet. Elle concerne également les sujets du projet qui « se jettent » dans leur tentative de construire le trajet du projet. Les sujets du projet sont ces personnes qui, de près comme de loin, y participent tout simplement. Y participant, elles sont invitées à créer, concevoir et composer une nouvelle dimension de la réalité; impératif correspondant bien à l'invitation lancée par Midler (1993, p.108)<sup>1</sup> en vue de réinvestir les logiques sociales de l'innovation. La définition de notre propre identité est, comme le suggèrent les bases théoriques abordées au chapitre 1, au centre de toutes interactions, de toutes communications et donc de tout projet dans la mesure où ce projet implique (immanquablement pour ce qui est du projet en milieu organisationnel) la collaboration de l'ensemble des acteurs. Le projet propose alors ceci de particulier au sens de sa totalité. Il y a toujours un « autre projet », plus profond, presque inatteignable : un projet existentiel.

*Les conduites à projet se trouvent donc valorisées pour combler un vide social et institutionnel, en un mot un **vide existentiel**; [...] les conduites à projet vont secréter leur propre mode de socialisation en ouvrant le projet sur un **espace communicationnel**. [Boutinet, 1998, p.211, souligné par nous.]*

---

<sup>1</sup> Souligné par Hazebroucq et Badot (1996, p.54)

La complexité du projet repose sur l'éventail de possibilités offertes aux intervenants qui confrontent, vraisemblablement et bien souvent inconsciemment, le rapport dual de cette quête aussi bien organisationnelle qu'existentielle; c'est rappeler la nécessaire jonction entre le **projet stratégique individuel** d'une part et le **projet organisationnel** d'autre part qui fut souligné dans la théorie de l'espace de discussion<sup>1</sup>. Ce rapport est encore plus explicite lorsque nous le considérons par analogie à la communication telle que proposée par Watzlawick. En effet, ce rapport dual entre cette quête organisationnelle et existentielle, ne le retrouvons-nous pas dans ces rapports entre l'analogique et le digital, entre l'ordre et l'indice, entre les niveaux de réalités qui composent le quotidien de nos relations? Si en effet le projet d'entreprise est un lieu de rencontre des différents intervenants et corps de métier appelés à répondre à de nouveaux impératifs, que toutes les rencontres obligent l'adoption d'un comportement, qu'à tous comportements nous sommes obligés d'attribuer une valeur communicationnelle et que finalement cette communication soit le moyen propre à la personne pour découvrir et se découvrir, il en résulte un maillage inextricable, non simplifiable, à la fois riche et complexe entre ces niveaux du projet.

Il y a pour ainsi dire une relation des parties au tout et du tout aux parties; le tout comme les parties ne peuvent plus se réduire au seul objet du projet d'entreprise. Dans ses considérations humaines, le projet d'entreprise permet l'émergence de cet *autre projet*. Ce projet est en tension constante entre la logique individuelle et la logique collective, entre les impératifs économiques de l'objet du projet et les impératifs existentiels de communication des acteurs du projet.

#### **4.1.4 LA DÉRIVE DU PROJET PAR LA PRÉDOMINANCE D'UNE LOGIQUE INDIVIDUELLE**

L'émergence du projet est, dans la perspective de ces principes (respect de l'autre,

---

<sup>1</sup> Voir : chapitre 1, p. 17.

partage des idées et caractère existentiel du projet), tributaire du dévoilement même des parties qui y participent, dévoilement qui se voit, selon les circonstances, confirmé, rejeté, voire dénié<sup>1</sup>. Revenons maintenant à la relation dyadique, mode relationnel qui fut favorisé par le gestionnaire de projet et dont les avantages furent présentés ci-haut. Cette relation possède en quelque sorte le pouvoir de valider ou de rejeter telle ou telle idée qui fut développée par l'équipe de conception. Cependant, le gestionnaire en chef confie :

*So right at the beginning they could get **raw feedback** – there is **nothing filtered through me**. And they're **getting an opinion of what those persons say**, and **I'm getting an opinion** of what these persons say – but my bottom line is that (\$). So that starts it...one month later, these guys (Toboggan) had to come with concepts.*

Le gestionnaire de projet semble conscient de l'importance de cette absence de filtre entre lui, les concepteurs et cette équipe témoin. La question qui nous vient alors à l'esprit, c'est pourquoi cette transparence n'a-t-elle pas été favorisée à travers l'ensemble de l'équipe projet? Cette transparence, par exemple en permettant à l'ensemble des parties touchées par un problème  $x$ , ne peut-elle pas rééquilibrer ce rapport entre la nécessité de la confirmation de soi (par dévoilement des intentions, idées, jugements et connaissances à l'ensemble des parties en cause et non plus face au seul gestionnaire) et le nécessaire partage d'information? Dans un lieu d'échanges où toutes les parties sont en mesure d'entendre ce que les autres ont à dire, ne pouvons-nous pas escompter que les jugements ou intentions d'une personne en particulier seront plus difficilement imposés aux autres?

En fait, cette citation du gestionnaire nous conduit maintenant à nuancer une position favorable à des interactions de type « dyadique » sans pour autant négliger les éléments positifs qui la caractérisent: à savoir par exemple la facilitation du jeté. Si dans les échanges avec ce groupe témoin, la transparence semble être capitale, pourquoi favoriser

---

<sup>1</sup> On reprend ici les trois possibilités que dessine la communication dans son fondement établissant l'impossibilité de ne pas communiquer et explicitées au chapitre 1.

des échanges en huit clos avec les autres intervenants : « Always with one person – that was the key », dit le gestionnaire en chef? En fait, il est possible de considérer la seconde facette de la même pièce : si effectivement la dyade peut promouvoir la confiance entre 2 personnes, permettant une investigation plus profonde de cette relation, elle peut également se transformer en un lieu où contrôle et pouvoir seront les maîtres premiers. Explicitons.

Ce que nous voulons dire, c'est qu'au sein du projet REMIX, nous retrouvons une ponctuation particulière des faits de comportements qui bien qu'elle semble conduire à un certain succès au niveau des acteurs (leur impression largement positive vis-à-vis du projet et des résultats) aurait pu faire échec au projet. Cette ponctuation, le gestionnaire de projet en est selon nous le premier responsable. Les interactions présentent un schéma où le gestionnaire contrôle clairement le projet. Ce constat est facilement représentable par le schéma de la figure 3.1 et comme il le dit, il interagit avec une seule personne à la fois.

En fait, il n'y a aucun consensus conscient sur ce schème interactionnel; il n'y a pas d'entente au sens d'accord commun et délibéré concernant la situation donnée, mais contingences historiques qui ont orienté le cours et la forme des échanges. Ici, notre préoccupation concerne l'intérêt du tout, c'est-à-dire celui du projet dans son ensemble, tant matériel (l'objet du projet pour l'organisation) qu'existential (pour les agents du projet). Si le tout est plus important que chacune des parties et que paradoxalement chaque partie prime sur le tout, nous souhaitons démontrer que notre cas d'étude illustre bien une survalorisation d'une des parties au détriment de l'ensemble, c'est-à-dire au détriment de chacune des parties comme à celui du tout, le projet. Alors, paraphrasant Jolivet<sup>1</sup>, ce ne sont plus les hommes qui produisent le projet qui produit les hommes,

---

<sup>1</sup> Originellement : « dans la réalité c'est le projet qui produit les hommes qui produisent le projet ». Tiré de Hazebroucq et Badot (1996).

mais bien un homme qui produit le projet et qui produit les hommes... Dans cet ordre, une logique, celle d'un individu, semble primer sur celle des autres individus comme sur celle du projet.

Ce que nous pouvons remarquer, c'est la position de pouvoir dont jouit le gestionnaire par une telle configuration des échanges. Nous ne disons pas qu'elle conduit nécessairement à certaines pathologies, mais que théoriquement et dans le cadre de ce projet en particulier, elle semble freiner la cohérence du développement intelligent du projet et qu'elle fut effectivement réductrice pour le développement de ses acteurs. Autrement dit, que le réseau d'interaction que les acteurs ont eux-mêmes constitué a favorisé la dérive du projet. Pourquoi?

La structure des interactions décrite précédemment nous invite à investir davantage le rôle que joue le gestionnaire en chef dans un développement de nouveau produit. Dans la configuration présentée ci haut, nous ne pouvons nous empêcher de constater le rapport entre une dérive qui aurait pu être évitée, le contrôle que le gestionnaire exerce sur le partage de l'information et la construction des interactions entre les acteurs concernés. Plus précisément donc, nous voudrions apporter certaines réflexions sur la gestion des écarts et le rôle du gestionnaire afin de les étayer au regard des théories entourant la communication et l'interaction.

#### **4.1.4.1 DE LA PARTIE AU TOUT : UNE DIFFICILE GESTION DES ÉCARTS**

La position du gestionnaire en chef ne laisse aucun doute : il endossait clairement le choix de la nouvelle mousse de protection. Certes l'option était du point de vue *marketing* très stratégique; aucun casque ne l'utilisait et aucun compétiteur ne proposait un tel matériau sur le marché. Mais lui, le premier (le gestionnaire) avait eu cette idée et lui, le premier, semblait prêt à la défendre. Rappelons que selon les concepteurs cette décision de Burton de poursuivre a entraîné des retards de 6 mois environ et des coûts

supplémentaires de l'ordre de 15 à 20%.

*They did not listen to what we had to say, they didn't listen to us and they paid the price for it. A new product like this one can be very stimulating, but it takes rigor; it is nevertheless necessary to be tight and to pay attention to the overloads of enthusiasm.*

Si sur cette problématique particulière les concepteurs jugent ne pas avoir bien pu se faire entendre, nous voulons suggérer que la typologie des interactions développées par les intervenants ne permettait pas l'écoute mutuelle; en d'autres termes, ceci laisse croire que plusieurs intervenants du projet n'auraient pas été convenablement entendus. Ainsi soulignons que dans ce cas, si les observations et mesures empiriques ont permis de trancher sur la provenance des défauts, elles n'ont pas pu prétendre à une quelconque exhaustivité en terme de déroulement futur du projet. Autrement dit, que la décision de poursuivre le projet en utilisant le nouveau matériau ne semble pas avoir été prise à l'égard de critères proprement objectifs. Ici, la présentation du second élément conflictuel concernant la modélisation de la coquille extérieure du casque s'avère éclairante.

En fait, ce second problème semble paradoxal puisqu'il n'y a pas de solution univoque pour le résoudre. Plus particulièrement, il n'existe pas de réponse rationnelle ou fixe; ceci est bien exprimé par un concepteur de la firme Toboggan :

*A decision maker tests a helmet and says: "euhh... I feel a pressure point right here",- the designer making fun of the situation - Well yes! We cannot make you a helmet that will fit right for your head. There is **no perfect form** in this area. Us (the designers) we didn't care witch model was taken, but they were to choose one of them!*

Il n'y avait pour ainsi dire aucune façon de trancher empiriquement sur cette question. Alors que certains pouvaient préférer le modèle présenté par Burton, d'autres pouvaient préférer celui des Toboggans. Il faut alors reconnaître qu'ici, le problème se jouait davantage sur le rapport relationnel de la communication que sur l'autre, informationnel. Si en effet les deux modèles pouvaient se porter garants d'un déroulement efficace du projet, les personnes attelées à la tâche de correction du modèle de Burton, désiraient

voir leur travail reconnu<sup>1</sup>. Suivant les axiomes de Watzlawick, nous pouvons affirmer qu'en présentant ce travail, un autre niveau (méta niveau) du travail était présenté. En effet, puisque ce dernier est communiqué, sa présentation relève, comme tout autre segment de communication, des deux niveaux de la communication. En ce sens, le rejet du modèle signifiait aussi en partie le rejet des personnes qui ont œuvré à la réalisation des corrections de la tête de référence.

Notre étude de cas indique, par les deux problématiques soulevées, une équipe de projet en difficulté lorsque prise à gérer adéquatement les écarts du projet. Les écarts constituent ici les divergences entre les idées et les intentions anticipées dans la phase de conception et la réalité à laquelle l'équipe se confronte. En fait, la conception engage le projet dans une forme d'immatérialité à laquelle la phase de réalisation a justement tâche de donner forme. Dans sa tentative de matérialiser le projet, l'équipe fait inmanquablement face à l'incertitude; elle vit en tension entre le désir de concrétiser les intentions conceptualisées et la peur de ne pouvoir y parvenir. Ce que nous voulons suggérer c'est que la joute interactionnelle entretenue par l'ensemble des participants a en quelque sorte saboté les chances de recadrage du projet; recadrage qui aurait ultimement évité les retards et les frais supplémentaires à Burton et qui aurait également mis en place des échanges plus humains en appelant les acteurs à une participation simultanée et spontanée. Comment donc expliquer les difficultés face cette gestion des écarts?

Des réflexions s'imposent : une telle configuration (figure 3.1) des échanges entre les intervenants peut-elle répondre aux impératifs psychologiques, sociologiques, économiques et techniques auxquels font désormais face les organisations? Peut-elle répondre aux impératifs proprement humains que sollicite le phénomène

---

<sup>1</sup> Ceci suggère l'importance de la reconnaissance des personnes et des expériences en situation de projet. Soulignons que les bases fondamentales de ce facteur furent récemment (re)soulignées par le philosophe contemporain Axel Honneth. Voir Renault E. (2005).

communicationnel? Si nous admettons que les réflexions, les idées et les connaissances de l'un peuvent influencer le travail, les idées et les positions de l'autre, ces personnes ne devraient-elles pas, au nom d'une nécessaire adaptabilité, pouvoir échanger? Si nous admettons que les personnes ne communiquent pas seulement pour échanger des informations, ces personnes ne devraient-elles pas, au nom d'une nécessaire humanisation, pouvoir échanger?

#### 4.1.4.2 LE CHARISME DU LEADER, IMMuable BIENFAIT?

L'étude du cas relève sans ambiguïté les aptitudes interpersonnelles du gestionnaire – on le dit charismatique, excellent leader avec beaucoup d'entregent et facilitant grandement la communication. Loin de vouloir contredire ou réduire l'importance de ces qualités personnelles, nous voulons simplement lui adjoindre un bémol. Nous évoquons ni plus ni moins les dangers que peuvent représenter les qualités d'une partie pour le bénéfice du tout dans un jeu d'interactions tel que le présente la figure 2.

Chez Burton, le gestionnaire est responsable de son projet. Dans ce contexte, où les intérêts personnels et la logique d'action du gestionnaire conduisent-ils le projet d'entreprise? Explicitons en reprenant le réseau dont le gestionnaire occupe la position centrale. Comme nous l'avons vu, en occupant cette position, il devient le porte-étendard de toutes les relations\communications de l'ensemble du projet. Tout et tous transigent par lui et à la lumière des entretiens, c'est ce qu'il semble souhaiter. Cette dernière position combinée à un leadership suffisamment fort a peut-être contaminé le projet plus qu'il n'y paraît. En effet, il semble à l'égard de cette problématique, que seules les intentions du gestionnaire soient venues décider du cours de l'action face au choix de la mousse de protection. Si tel que présentée par l'intermédiaire des travaux de Watzlawick au chapitre 1, la relation prime toujours sur l'information, un gestionnaire de projet charismatique peut facilement **faire fi de la situation réelle** et **imposer** ses idées à son interlocuteur en dominant la relation; d'autant plus qu'il gère les relations

une à une et que de surcroît, il est en position, hiérarchiquement parlant, d'autorité; il est le décideur principal du projet. Jusqu'à un certain point, ses clients (Toboggans et Bauer Italie) et les membres Burton des divers départements assignés au projet sont prêts à le suivre, ils lui font confiance.

#### 4.1.4.3 AUTORITÉ, SAVOIR ET PARADOXE

Cet aspect des relations inter organisations illustre bien à notre avis un paradoxe dans lequel, ici, les concepteurs se sont trouvés coincés. Prenons pour commencer le point de vue du spécialiste, ici représentés par les concepteurs de la firme Toboggan. Ces derniers sont recrutés par une organisation pour leur expertise technique spécifique; ils doivent répondre aux impératifs reliés à la conception d'un casque de protection. Ainsi, non seulement les concepteurs doivent-ils être en mesure de faire ce pourquoi on les interpelle, mais également doivent-ils être en mesure de justifier et d'expliquer leur démarche au client qui les embauche. Le client qui les embauche s'attend ainsi de la part de ce contractuel qu'il déploie son savoir-faire dans la perspective d'un projet, c'est-à-dire vis-à-vis de certaines contraintes techniques, financières et temporelles et qu'ils répondent, par l'entremise de ces impératifs, à ses exigences et désirs propres. Sous forme de pouvoir, on peut dire que le client, dans notre cas représenté par Burton ou le gestionnaire de projet en chef, a main mise sur l'équipe des concepteurs. Le gestionnaire est en ce sens un représentant d'un tout plus grand que lui, l'organisation; son travail et sa **responsabilité** consistent en ce sens à représenter les intérêts de Burton.

Nous voyons apparaître dans de tels rapports une forme de paradoxe. Ce paradoxe, on le retrouve dans la contrainte qui suit. D'une part, les concepteurs doivent faire don de leur expertise technique pour laquelle ils ont d'ailleurs été engagés. D'autre part, ils doivent obéir au pouvoir que détient le gestionnaire en chef, impliquant par cette antinomie des complications certaines. Si devant une situation *x*, le jugement, l'intuition et les connaissances détenues par le concepteur le conduisent à proposer la voie *a*, mais que le

jugement, l'intuition et les connaissances de l'autorité le conduisent, lui, vers la voie *b*, que se passe-t-il?

En fait, c'est ici que l'expert se retrouve coincé dans un paradoxe intenable et qui conduit certains experts vers les extrêmes :

*What I find tough, it is that there are people who do not have the competences or the judgment to criticize us but who does it anyway. Worse, you can be pretty much sure that it is about to happen! I already went berserk in front of a client. I was totally outraged by his remarks, his incoherencies, his derailments. He was completely off the track - he did not know at all what he was talking about and it just made me crazy!*

Car si ce dernier dit et insiste sur ce qu'il pense - c'est-à-dire qu'il réalise son travail, ce pour quoi l'organisation a recouru à ses services – il s'oppose aux idées du client, de l'autorité qui a main mise sur la décision. S'il se plie aux idées de l'autorité, il se retrouve alors à nier ses propres idées et la valeur de son professionnalisme et de son expertise. La logique individuelle face à une autre logique en position d'autorité semble alors tomber en complète désuétude puisqu'un professionnel peut tout simplement décider de **jouer le jeu**. Ce jeu n'est plus un simple jeu de coups qui permet une véritable action collective *en vue de*, il est un jeu sur le jeu, c'est-à-dire un jeu dans lequel un acteur se met à jouer dans un autre jeu, c'est-à-dire s'embarquer plus par contrainte que par liberté sans croire en la logique d'une autre personne. Un tel jeu, on s'en rend bien compte, déforme une tentative d'approcher la réalité du projet. La mise en commun d'un sens propre à l'ensemble de l'équipe projet devient dès lors hors de portée.

Toutes tentatives de correction ou de changements subséquents se font alors dans un autre jeu, qui n'est pas le *vrai jeu*, qui ne correspond pas au jeu du projet collectif. Il s'en suit que tout changement véritable de la situation est prohibé, bâclé. Tout changement se meut sous la forme de « plus de la même chose », c'est-à-dire un changement dans le mauvais cadre d'intervention ou encore un changement qui ne modifie en rien les relations qui sont en jeu et que les acteurs ont, implicitement ou

explicitement, consciemment ou inconsciemment, acceptées.

Il est aisé de remarquer que le mode de gestion par projets propose dans un tel réseau d'échange des impératifs bureaucratiques qu'il dénonce aux premiers abords. En effet, l'organisation bureaucratique dont les principes sclérosent l'innovation et le changement (Mintzberg, 2002), est une raison d'être de la gestion par projets qui tente d'assouplir les méthodes en extirpant l'équipe projet d'une logique verticale, en décroissant les départements et en reliant les intervenants (Boutinet, 2005). Pourtant, le diagramme des échanges du projet REMIX montre que le gestionnaire reprend un mode vertical des échanges (contrôle et pouvoir) et que finalement, les autres membres du projet, censés se retrouver dans une logique horizontale de partage des informations, sont toujours aussi isolés qu'auparavant. Pour couper court, seul le gestionnaire de projet peut se prévaloir de ce décroissement et ce faisant, sa logique propre domine les autres.

Finalement, une partie peut-elle représenter au mieux un tout? Toutes les parties ne doivent-elles pas être responsables de représenter le tout? N'aurait-il pas été plus juste et plus bénéfique pour les spécialistes de la conception comme pour l'ensemble de l'équipe d'entendre la suggestion des designers concernant l'utilisation d'un autre matériau? À cet égard, la « Loi sur les compagnies », en sa section XXIV des administrateurs et de leurs pouvoirs, offre des suggestions analogues lorsque par exemple la loi 89.2:

*À moins de dispositions contraires dans l'acte constitutif ou dans les règlements de la compagnie, les administrateurs peuvent, **si tous sont d'accord**, participer à une assemblée du conseil d'administration à l'aide de moyens **permettant à tous les participants de communiquer oralement entre eux**, notamment par téléphone. Ils sont alors réputés avoir assisté à l'assemblée. (Souligné par nous.)*

Un espace de discussion dans une optique orientée projet doit-il pour ainsi dire limiter les échanges aux seules dyades? À l'exemple de cette loi, l'espace de discussion, dans la mesure où il incarne un lieu pour amoindrir les incertitudes, prendre des décisions ou solutionner des problèmes, ne devrait-il pas exiger la présence simultanée de tous les

participants? Ainsi, ce que nous voulons éclairer, c'est la profonde incohérence que le jeu de la figure 3.1 provoque; il entraîne, par l'inextricable dyade relationnelle\informationnelle, un déséquilibre notablement instable et insuffisant dans sa tentative de rendre compte du projet organisationnel comme du projet personnel. En fait, il y a ici un problème et un problème sur le problème.

Si nous ne parvenons pas à voir le métaproblème (le problème sur le problème concerne ici le paradoxe dans lequel sont pris les concepteurs dans leurs rapports au gestionnaire en chef), le problème demeure insolvable puisque toute action agit ici dans un problème duquel il faudrait justement sortir pour trouver une solution. La difficulté majeure se situe ainsi dans le recadrage d'une ponctuation qui s'est, au fil des échanges et de façon tout à fait naturelle, imposée aux différents acteurs en constituant une contingence historique des faits de comportements. L'histoire, dans le temps des interactions entre les diverses personnes, a mis en place un accord sur des prestations mutuelles<sup>1</sup> qui ont par ailleurs permis la création de sens puisque aux dires de tous, le projet fut motivant, intéressant et passionnant. Cependant, ces formes d'acceptation sous forme de quid pro quo ne sont pas suffisantes en termes d'action collective comme de projet. En fait, l'action intelligente en situation de projet ne peut provenir que d'un jeu d'équilibre entre permanence et changement dans lequel les deux niveaux de réalité sont considérés. Une dimension technique ne peut ainsi se voir correctement investie par les seules ententes tacites anciennement établies au niveau relationnel. Autrement dit, la phase de conception, face à sa concrétisation, présente de nouveaux éléments inattendus qui obligent les intervenants à revoir les anciennes ententes relationnelles.

---

<sup>1</sup> Comme nous l'avons souligné au chapitre 1, la notion de quid pro quo signifie littéralement quelque chose pour quelque chose. Il s'agit d'une entente entre des partenaires qui s'attendent à recevoir un dû en échange de ce qu'il ou elle apporte dans un contexte donné. Le marché prescrit ainsi certains droits et devoirs fondés sur les différences et les attentes viennent établir certaines ponctuations des faits de comportement ou désigner des redondances observables dans les comportements.

#### 4.1.4.5 LE RÔLE D'UN LEADER

Dans cette optique, des conduites pathologiques, aussi bien pour les personnes qui participent au projet que pour le projet en tant que tel, peuvent se dessiner. D'une façon ou d'une autre, elles s'opèrent à partir de la rencontre de réalités différentes amenées à se confronter par le médium qu'est le projet d'entreprise. Dans cette mesure, les pathologies des conduites à projets sont de tout temps reliées aux principes de communication, c'est-à-dire aux facteurs relatifs à l'interaction humaine et dans laquelle la désinformation, la confusion et les conflits émergent. Mais c'est aussi dans la même mesure que les participants pourront parvenir à concevoir et à construire une collaboration fructueuse, à faire émerger une réalité bénéfique aux parties comme au tout.

Si nous admettons que les réflexions, les idées et les connaissances de l'un peuvent influencer le travail, les idées et les positions de l'autre, ces personnes devraient, au nom d'une nécessaire adaptabilité, pouvoir échanger. S'il apparaît important que le gestionnaire en chef ait une vision du projet, elle ne doit pas pour autant s'ériger en entité intouchable. La nature même du projet suggère-t-elle l'accomplissement d'une réalité, à savoir celle du gestionnaire, ou la mise en place de plusieurs réalités en vue d'en définir une plus prometteuse pour l'organisation, c'est-à-dire pouvant faire émerger, parmi les intervenants en place, un sens de la situation?

Ces réflexions suggèrent l'importance de la **transparence** dans les rapports qu'entretient l'ensemble des joueurs, mais principalement et prioritairement le gestionnaire de projet vis-à-vis du groupe. Un leader suffisamment puissant et charismatique n'aura pas beaucoup de difficulté à faire progresser l'acceptation de ses idées en les imposant aux autres. Pourtant, dans le projet, la tâche ou le rôle du gestionnaire n'est pas de convaincre les autres de ses idées; il doit être au-dessus de sa propre stratégie en ce sens qu'il ne cherche pas à l'imposer aux autres et qu'il est constamment prêt à réviser les

fondements qui la tendent.

Dans un tel réseau, le travail fondamental du gestionnaire est de **relier les joueurs** et de **favoriser le partage du savoir**. Relier les joueurs, c'est les *attacher ensemble*, les mettre en rapport. De bons rapports, enrichissants et sains avec le gestionnaire de projet c'est bien, mais ce n'est peut-être pas assez. C'est ce que reproche un membre des Toboggans lorsqu'il avance :

*Mais il faut que cette valeur (parlant de l'importance d'une communication riche) ou cette préoccupation « drive » chez le client – c'est le gestionnaire qui a une grande responsabilité dans le cas de développement du casque. Même s'il est vrai qu'on a eu d'excellents rapports avec lui, je pense qu'il aurait pu y avoir plus de sa part. Il voulait qu'on interagisse, mais **vouloir ce n'est pas assez** – il faut aussi **poser des gestes** – c'est lui qui devait mettre l'échéancier davantage de **réunions, de rencontres, de forcer l'ensemble** des participant à s'asseoir à la table. Nous on peut le suggérer, mais on décide pas – on en a pas l'autorité.*

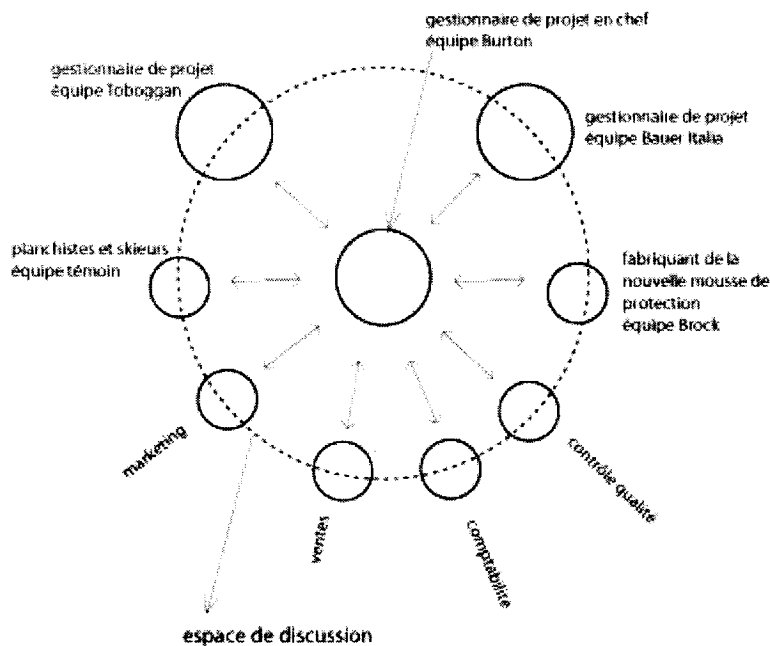
En dernière instance, le gestionnaire responsable n'est pas celui qui fait d'un projet un succès et encore moins celui qui parvient à tirer les ficelles du jeu à sa guise. Le gestionnaire responsable est celui qui saisit qu'une large part de son travail consiste à faire vivre le projet aux divers intervenants. Faire vivre les acteurs du projet, c'est d'une part les amener à se dévoiler de sorte qu'ils puissent montrer aux autres qui ils sont comme personnes et d'autre part réussir à créer un lieu dans lequel les personnes se sentiront libres de le faire. La stratégie ne s'établit que dans et par le réseau d'interactions que les participants conçoivent ensemble. Les stratégies individuelles se déploient selon les rapports qu'ils auront mis en place par leurs communications, c'est-à-dire par leurs comportements – les stratégies sont des contingences issues de la relation des acteurs entre eux. Intrinsèquement lié aux préceptes de la communication humaine, c'est dans la mouvance de ces rapports qu'émerge le sens du projet. Rappelons une recommandation faite par Bateson (1996a, p.163, souligné par nous) :

*Il me semble qu'une des conditions importantes de la vie familiale, c'est que, lorsque les trois personnes sont ensemble, chaque échange entre deux d'entre elles est **surveillé** par la troisième...*

Ainsi, pour éviter un filtrage quelconque par une des parties impliquée dans le projet, cette recommandation revient à suggérer la présence des intervenants **lorsque des situations conflictuelles surgissent**. Tous les acteurs concernés devraient pouvoir être présents lorsque certains intervenants expriment ce qu'ils pensent de la situation. Ces idées ne devraient pas pouvoir être biaisées par l'interprétation d'une tierce partie, en occurrence le gestionnaire de projet. Les aspects sociaux, trop souvent relégués au second plan, doivent maintenant être intégrés afin de répondre intelligemment des phénomènes complexes auxquels nous nous voyons contraints. L'important dans la formalisation de l'espace de discussion ne relève ni de l'autorité, ni du pouvoir d'un joueur, ni des rapports privilégiés que peuvent entretenir deux joueurs ayant un plus haut taux d'interaction de par la nature de leurs activités et implications dans le projet. Ce genre de situation est tout à fait habituelle dans une majorité de projets. Ainsi, il va sans dire que le gestionnaire en chef du projet maintiendra des rapports plus étroits et plus fréquents avec les départements de son équipe interne que le pourra, vraisemblablement, un consultant externe.

De plus, il semble évident que les activités quotidiennes au cours d'un projet de développement d'un nouveau produit exige des prises de décision rapides et qui ne peuvent par le fait même attendre la participation de tous les intervenants. Quoiqu'il en soit, rien a priori semble empêcher que cette décision ne soit explicitée lors d'une rencontre ou réunion subséquente afin de clarifier et justifier la ou les décisions prises et de revenir potentiellement sur cette décision. C'est ici que la seule interprétation du gestionnaire de projet ne suffit plus à la tâche. Chaque intervenant devrait pouvoir entendre ce que les autres pensent; l'idée est alors de limiter les risques de désinformation par contrôle excessif d'une partie sur l'ensemble de l'information et son partage au groupe projet.

Le schéma (figure 4.1) suivant composé de l'ensemble des acteurs-projet peut représenter graphiquement ce que nous entendons.



**Figure 4.1** Modélisation théorique de l'interaction des acteurs-projet

Le partage de cet espace n'est pas uniforme ou en d'autres termes, deux intervenants peuvent entretenir des liens plus étroits. Malgré cette proximité, malgré la complicité qui peut s'établir entre les deux parties, l'espace de discussion propose de réunir l'ensemble des acteurs impliqués en un lieu où chaque partie doit se dévoiler, se jeter afin de révéler ses intentions propres, le pourquoi de sa stratégie. Le rôle du gestionnaire, en tant que champion ou leader d'un groupe projet, n'est donc pas de convaincre les autres de ses idées et intentions, mais de réussir à les amener à partager leurs connaissances, intérêts, motivations, doutes, idées, sentiments, impressions, perceptions... En ce sens, il occupe la position centrale de notre modèle.

Là se trouve le sens profond du leader ou du gestionnaire de projet : sa difficulté est triple. Il doit être transparent vis-à-vis des autres, individuellement et collectivement, à l'égard de ses propres valeurs. En ce sens, il doit agir comme toutes les autres parties

puisqu'il fait lui aussi partie du tout. En second lieu, il doit concrétiser un tel lieu où les intervenants se sentiront libre de se jeter, de se dévoiler pour partager leurs valeurs. Finalement, il doit *avoir conscience* de l'importance d'un tel lieu, lieu où se rencontreront les subjectivités des acteurs afin d'animer cette double articulation entre le projet et la personne, entre la stratégie organisationnelle et celle de l'acteur, entre le contenu et la relation. Mais un danger demeure; il consiste à faire du modèle une recette. Le modèle présenté ici illustre non pas une façon de faire, mais l'importance pour les acteurs en présence de pouvoir dire ce à quoi ils pensent. Nous ne pouvons en faire de recette, car d'une situation à une autre, les personnes touchées par un problème changent. Il en revient à la responsabilité et au jugement du gestionnaire en chef de convoquer les personnes impliquées dans une situation particulière du projet.

Faire recette, c'est retomber dans les pas dénoncés de la méthode analytique et réintroduire la prédominance d'une pensée du contrôle; pensée qui, comme nous l'avons souligné au chapitre 1, ne suffit pas à la logique de la conception, du projet. Si le mouvement postmoderne a permis la mise en place d'investigations et de réflexions qui ont fracturé l'hégémonie mécaniste, nous nous retrouvons devant un vide qu'il faut réfléchir, théoriser. Il vaut certainement la peine de reprendre sur ce terrain la réflexion de Bateson (1996b, p214) :

*Rien ne presse. Bien sûr, les médecins praticiens sont pressés d'**appliquer le dernier gadget**, la dernière drogue ou le dernier **truc**. La hâte est le corollaire, pour l'action, d'une philosophie empirique; et l'empirisme est, par définition, un manque de théorie. [...] Il ne fait pas de doute que la théorie a, en partie, ses racines dans l'expérience, mais – pour broder sur la métaphore – le système radiculaire de la théorie est très différent du système radiculaire de l'empirisme. Je n'ai pas besoin de patients schizophrènes ou de familles malheureuses pour donner des racines empiriques à ma pensée. [...] Après tout je ne suis pas limité à des processus d'argumentation inductive. Je peux utiliser la déduction et en particulier l'abduction. C'est l'abduction qui me permet de trouver des exemples d'une certaine régularité dans une vaste gamme d'univers expérientiels différents. [...] La théorie n'est pas simplement un nouveau gadget qu'on peut utiliser sans la comprendre.*

## CONCLUSION DE LA PREMIÈRE DISCUSSION

L'étude de cas nous démontre à plusieurs égards que les deux réalités décrites par Watzlawick se rencontrent, qu'on ne peut favoriser l'une qu'au détriment de l'autre et que finalement un projet fructueux en est un qui saura équilibrer et stabiliser le choc que leur rencontre provoque. Mais l'interprétation de ce qui se passe demeure ardue. Ainsi, bien que tous semblent avoir largement bénéficié de ce projet - tous ont appris et ont été stimulés par le projet - il s'avère après examen que l'acceptation des réalités des différents acteurs s'est faite uniquement dans la mesure où le *quid pro quo* est saisi comme un jeu des concepteurs dans le jeu du projet du gestionnaire. Le *quid pro quo* s'est ici déployé dans un paradoxe (savoir-autorité) qui n'a pas permis de faire face aux problèmes et à leurs implications pour le projet. C'est un *quid pro quo* qui ne revient pas à la globalité du projet, c'est-à-dire aux réalités profondes des acteurs en présence comme à celles des considérations concrètes du projet, en favorisant la logique d'une partie. Un sens émerge des interactions, mais ce sens ne suffit pas à la réalisation intelligente d'un problème du projet. Ceci laisse sous-entendre que la création d'un sens ne suffit peut-être pas automatiquement à la compréhension des situations complexes de ces échanges inter organisationnelles car un certain sens peut bien émerger, sans pour autant que les impératifs du projet soient véritablement considérés.

Le sens d'une situation est d'abord le sens des **réalités qui se rencontrent**. Le sens de la vision mécaniste, c'est de voir le projet avec des lunettes qui cachent une réalité au détriment d'une autre. En cachant cette seconde réalité, profondément humaine, le projet, peut importe sa réussite technique, est d'une certaine façon, aussi un échec. Devant le choix d'un modèle de référence pour la modélisation de la coquille du casque, aucune mesure ou variable mesurable quelconque ne pouvait permettre à l'équipe globale de faire un choix. Il n'y avait pas de bonne ou de mauvaise solution. Il n'y avait pas de problème sur l'information, mais un problème sur la relation. Car si des gens travaillent pour réaliser un modèle, c'est qu'ils croient que leur travail sera apprécié.

C'est aussi qu'ils croient qu'ils ont les compétences pour faire un travail qui permettra à leur collègue d'avancer. C'est n'est pas l'information que contient le travail qui est importante, mais les relations que permet le projet qui le sont.

Dans un modèle de la communication du projet tel celui de la figure 1.3 (modèle émetteur-récepteur), la réalité de *second ordre*, celle concernant la personne, ce qu'elle vit et comment elle vit le projet, est absent de l'entendement des acteurs. C'est pourtant, dans la communication, celle qui, selon la pragmatique communicationnelle de Watzlawick, prime. L'isolement conduit l'homme à la folie et à la mort; seul, il ne peut survivre; tous les jours, sans exception, nous communiquons. Communiquer ce que nous sommes, comment nous sommes, ce que nous vivons comme ce que nous sentons de ce monde qui parfois nous échappe, ce monde que parfois nous ne parvenons pas à saisir, est la base de notre existence propre; le premier fondement de l'humanité.

C'est la confirmation et l'acceptation de cette seconde réalité que cherchaient à faire accepter les travailleurs qui ont réalisé le modèle de référence de Burton. Ils ne revendiquaient pas une quelconque suprématie de la valeur de leur mesure et de leur travail. Ils voulaient être reconnus comme personnes. Ils avaient pris action, avaient voulu *se distinguer* et *se communiquer*. La problématique ici tourne autour du fait que les Toboggans ont dû commencer leur travail avec leur modèle sans pouvoir attendre l'apport de l'autre équipe.

Ainsi, à la base de cette situation, se trouve une faiblesse dans ces considérations de second ordre. Un manque de conscientisation, un endormissement face à ce dont nous faisons que trop peu mention. Le *second ordre* ne se réfère pas au sens de *moins important*, mais bien *second ordre* comme deuxième niveau qui ne se donne pas directement aux sens de l'homme. Ce qui ne se donne pas directement aux sens est bien souvent négligé. C'est le sens des choses que l'homme perçoit par ses sens qui est ici en jeu; c'est la signification que la personne donne à ce qu'elle perçoit et à ce qu'elle fait ou

autrement dit, la valeur qu'elle attribue au contenu informationnel qui façonne sa perception du monde.

*On fait une confusion entre deux aspects différents de ce que nous appelons la réalité. Le premier a trait aux propriétés purement physiques, objectivement sensibles des choses, et est intimement lié à une perception sensorielle correcte, au sens « commun » ou à une vérification objective, répétable et scientifique. Le second concerne l'attribution d'une signification et d'une valeur à ces choses, et il se fonde sur la communication. (Watzlawick, 1978, p.137)*

Comme le suggère l'argumentation de cette discussion, tenir compte des impératifs communicationnels que brosse l'œuvre de Watzlawick, c'est implicitement proposer une intégration de divers cadres interprétatifs. En effet, l'interprétation de la dérive du projet par le modèle de Watzlawick semble se trouver affaiblie par la sollicitation d'*autres cadres interprétatifs* (systèmes complexes, théorie des jeux, dynamique d'acteurs).

En effet, si cette discussion laisse délibérément transparaître ces *autres cadres interprétatifs*, c'est qu'ils constituent précisément la pragmatique communicationnelle présentée au chapitre 1. Cette pragmatique de la communication est très précisément un système *complexe d'interactions* où se trouvent sans doute possible (contingence historique) certains principes de la théorie des jeux. Ces principes permettent des rapprochements<sup>1</sup> convaincants avec le système de Crozier et nous les retrouvons dans plusieurs notions relatives au système watzlawickien : jeu des acteurs, coups, structures des échanges, ponctuation des faits de comportements, quid pro quo, comportement symétrique\complémentaire... En ce sens, la pragmatique communicationnelle, c'est-à-dire un système complexe d'interactions humaines, de laquelle nous ne pouvons vraisemblablement pas extraire les allusions à la théorie des jeux<sup>2</sup>, est aussi un cadre interprétatif de la dynamique des acteurs. Bref, ces *autres cadres interprétatifs* se

<sup>1</sup> Rappelons que ces rapprochements ont été suggérés pour la première fois au début du chapitre 1.

<sup>2</sup> Watzlawick fait explicitement référence au modèle théorique du jeu (dilemme des prisonniers). Voir Watzlawick (1978). P. 96-107.

trouvent, dans la pragmatique communicationnelle, intégrés et de ce fait, ils apparaissent tout aussi convaincants.

Comme nous venons de le souligner, une certaine similitude existe entre les travaux de Crozier et Watzlawick. Cependant, les notions relatives aux niveaux de la communication et plus particulièrement à l'importance de la notion de relation dans les échanges interpersonnels, conduisent à établir certaines distinctions notoires entre un et l'autre. Nous pensons que les travaux de Crozier sont plus enclins à investir le jeu des acteurs dans une réalité où le second niveau (la relation) est tenu à l'écart de la discussion. Pourtant, l'analyse de notre étude de cas a permis de soulever et de suggérer la présence de cette dimension relationnelle dans les échanges entre acteurs-projets. Cette distinction nous invite à entamer cette seconde discussion.

\*\*\*

*À retenir :*

**Tableau 4.1 Résumé section 4.1**

Sections	Éléments à retenir	Précisions sur l'élément
4.1.1	« proximité » des acteurs	principe (1) du respect d'autrui
4.1.2	logiques individuelles	principe (2) du partage du savoir pour construire la réalité du projet
4.1.3	« l'autre projet »	principe (3) existentiel (importance de la personne chez l'acteur-projet)
4.1.4	la dérive du projet	le non respect des principes ci-dessus a conduit le projet REMIX à certaines dérives
4.1.5	le rôle d'un leader	<ul style="list-style-type: none"> <li>- face à une situation imprévue, relier les acteurs-projet</li> <li>- avoir conscience des trois principes</li> </ul>

## **DEUXIÈME DISCUSSION**

### **4.2 VERS UNE SECONDE CONCEPTION DE L'ACTEUR STRATÉGIQUE**

L'objectif de cette sous-section se compose en deux temps. Dans un premier temps, il s'agit de montrer certains rapprochements entre les travaux de Crozier dans le domaine des théories organisationnelles et les travaux de Watzlawick dans les théories de la communication. Toutefois, malgré nombre de similitudes, certaines différences entre les

deux auteurs émergent. Ce qui donne ici de la vigueur à l'argumentation, c'est que ces différences prennent racines sur deux terrains spécifiques mais articulés l'un à l'autre. En effet, les différences que nous allons soulever engagent d'une part les **fondements théoriques** de la pragmatique communicationnelle (chapitre 1), mais d'autre part, ces fondements sont ceux que la première discussion (chapitre 4) a précisément permis d'illustrer. Le deuxième temps de cette discussion cherche ainsi à suggérer que plusieurs concepts de « L'acteur et le système » correspondent directement aux concepts d'abord avancés par les chercheurs du Collège Palo Alto dans « La logique de la communication », mais que Crozier, en reprenant ou en empruntant certains de ces concepts<sup>1</sup>, en aurait échappés quelques uns que notre première discussion a mis en relief. Finalement, nous bouclons une boucle. Cette boucle est présentée dans la conclusion du chapitre et permet un retour sur les éléments du premier chapitre.

#### 4.2.1 PREMIER TEMPS : LES SIMILITUDES DE CROZIER À WATZLAWICK

Dans leur ouvrage « L'acteur et le système », Crozier et Friedberg (1977) proposent une perspective sociologique sur l'action collective, un raisonnement sur l'action organisée des hommes. Selon cette perspective, les acteurs se rencontrent, se meuvent, se jettent et se dévoilent, construisant par le fait même le cadre dans lequel les échanges se maintiennent; il n'y a aucun système d'interactions a priori. Toute action, ce qui implique une rationalité en jeu, relève en partie de la contingence du contexte, de la structuration du champ dans lequel les agents agissent.

*Ils (modes d'action collective) **ne sont pas** le résultat automatique du développement des interactions humaines, d'une sorte de **dynamique spontanée***

---

<sup>1</sup> Il faut ici préciser l'absence de toutes références bibliographiques, dans « L'acteur et le système » de Crozier, aux travaux de Watzlawick. En utilisant les verbes *emprunter* et *reprendre*, nous nous basons d'une part sur le passage effectué par Crozier au Collège Palo Alto dans les années 60 et d'autre part sur l'apparition historique des travaux des deux auteurs. Ainsi, nous pouvons remarquer que « La logique de la communication » est apparue au début des années 70 alors que « L'acteur et le système » vers la fin de la même décennie. À tout de moins, pouvons-nous avancer la non-nouveauté des concepts crozieriens aux fondements de l'interaction humaine lorsque comparés à ceux d'abord développés par les chercheurs du Collège Palo Alto.

*qui porterait les hommes en tant qu'« être sociaux » à s'unir, à se grouper, à s'« organiser ». [...] Ils ne constituent rien d'autre que des solutions toujours spécifiques, que les acteurs relativement autonomes, avec leurs ressources et capacités particulières, ont créées, inventées, instituées pour résoudre les problèmes posés par l'action collective et, notamment, le plus fondamental de ceux-ci, celui de leur coopération en vue de l'accomplissement d'objectifs communs, malgré leurs orientations divergentes. (Crozier, Friedberg, 1977, p. 13, souligné par nous.)*

En même temps, et ce dès les premières rencontres, la schismogénèse batesonienne<sup>1</sup> s'opère ou autrement dit, de façon implicite et bien souvent inconsciente, les acteurs définissent les rapports dans lesquels ils évolueront. Dès les premières rencontres et entretiens, une entente tacite sur la nature de leurs rapports est conclue, phénomène qui rappelle quelques notions vues précédemment comme la ponctuation des faits de comportements et le *quid pro quo*.

Dans une stratégie de l'acteur qui se dégage a posteriori, on peut dégager une forme de complicité a priori. De même, la stratégie d'un acteur possède sa propre limite à être projetée en aval - l'incertitude et l'ambiguïté relative au projet et aux échanges viennent brouiller l'anticipation et conduisent constamment les acteurs à redéfinir ou revoir leurs stratégies. Toutes stratégies, pour prendre place, nécessitent ainsi la présence et la complicité des autres. La complicité est une participation volontaire, de libre chef peut-être, mais souvent inexprimée voire non conscientisée qui se forme dans le jeu organisationnel. Si les intentions et les désirs de l'acteur sont des composantes intrinsèques de l'acteur, en ce sens qu'ils font partie de lui, on doit comprendre que sa stratégie elle, ne lui appartient pas en propre. La stratégie est en partie fondée sur un facteur de contingence propre à la dynamique des interactions qui ne relèvent peut-être pas, selon certains impératifs de la pragmatique communicationnelle que nous reprenons plus bas, uniquement ou principalement de facteurs relatifs aux ressources et aux capacités des acteurs à les mettre en branle. Autrement dit, si la stratégie émerge de

---

<sup>1</sup> Ce terme fut évoqué dans le premier chapitre du mémoire.

l'interaction des acteurs-projet, nécessitant de ce fait la communication entre acteurs, elle n'en appelle pas seulement à l'information, mais également à la relation. Or, que nous parlions de ressources, de moyens ou de capacités, nous nous en tenons toujours à un seul volet de la communication : l'*information*.

On ne peut toutefois s'empêcher de noter plusieurs rapprochements entre les thèses de Watzlawick et Crozier. Par exemple, ce constat de la communication humaine révélé dans les observations de Crozier (1977) et qu'il a rassemblé sous forme de *jeu* n'est pas sans rappeler les notions watzlawickiennes vues précédemment :

*Le jeu concilie la liberté et la contrainte. Le joueur reste libre, mais doit, s'il veut **gagner**, adopter une **stratégie rationnelle** en fonction de la nature du jeu et respecter les règles de celui-ci. [...] Il (le jeu) est lié aux modèles culturels d'une société et aux capacités des joueurs, mais il reste contingent comme tout construit. La structure n'est en fait qu'un ensemble de jeux. La stratégie ou les stratégies de chacun des participants n'est que la ou les partis qu'ils adoptent dans le jeu, et c'est la nature du jeu qui leur donne leur rationalité.* (Crozier, 1977, p. 97, souligné par nous)

La forme que prend le jeu des acteurs, et qui expose pour ainsi dire la nature de leur relation d'une part et les intentions (orientation de l'action) des acteurs d'autre part, dépend directement de la ponctuation des séquences de comportement telle que discutée au chapitre 1.

En fait, il est pratiquement impossible de trouver un commencement à ces séquences de comportement. On retrouve selon Watzlawick (1972) l'esprit de circularité, c'est-à-dire un type de causalité non linéaire du type ( $A \Leftrightarrow B$ ). En son sens, les corrélations que nous dégageons entre nos observations et les explications qu'on formule à leur égard supposent toujours une forme de mythologie. C'est-à-dire que les observateurs opèrent une forme d'abstraction en limitant la perspective au niveau du comportement des

acteurs. Selon le concept cybernétique de boîte noire<sup>1</sup>, les raisons que les acteurs ont ou plutôt croient avoir et pour lesquelles ils adoptent telle ou telle attitude sont négligeables. Watzlawick dira :

*Un tel segment de communication, A, peut être causé par une augmentation de salaire, le complexe d'Œdipe, l'alcool ou une averse de grêle, et toute discussion concernant les motifs qui sont « réellement » en cause a toute chance de ressembler à une querelle byzantine sur le sexe des anges. En attendant que l'esprit humain soit accessible à un examen de l'extérieur, déductions et témoignages personnels sont tout ce que nous possédons, et l'on sait que l'on peut se fier ni aux unes ni aux autres. Toutefois, si l'on remarque que, dans une communication, le comportement A de l'un des partenaires – quels que soient ses « motifs » - suscite en réponse le comportement B, C, D ou E de l'autre, mais exclut par contre absolument le comportement X, Y, Z, il devient possible de formuler un théorème de métacommunication. Ce que nous voulons dire, c'est que toute interaction peut être définie par analogie avec un **jeu**, c'est-à-dire comme une succession de « **coups** » régis par des règles rigoureuses; il est indifférent de savoir si ceux qui communiquent ont ou non conscience de ces règles, mais à propos de ces règles, on peut formuler des énoncés qui ont un sens du point de vue de la métacommunication. (Watzlawick, 1972, p. 37-38, souligné par nous)*

Ce même volet est d'ailleurs repris par Crozier et Friedberg (1977, p. 212) lorsqu'ils invoquent le SAC, le « système d'action concret ». Ce modèle qui émerge des observations d'un contexte particulier, celui du monde de l'organisation hautement hiérarchisée et bureaucratisée, dépeint le système non pas comme une donnée naturelle mais bien comme un construit contingent en faisant ressortir un mode d'interaction où les auteurs y remarquent notamment la variable interactionnelle que représente le

---

<sup>1</sup>Dans le cadre des interactions humaines, Watzlawick (1972, p.39-40) donne ces précisions concernant le concept de la boîte noire : « Si l'on choisit d'observer le comportement humain en se servant du concept de boîte noire, les sorties d'information d'une boîte noire seront considérées comme des entrées d'information pour une autre boîte. Se demander si un tel échange d'information est conscient ou inconscient perd l'importance capitale que prend cette question dans un cadre psychodynamique. [...] Si l'on me marche sur le pied, cela m'importe beaucoup que le comportement d'autrui soit délibéré ou involontaire. Mais l'importance que je lui accorde se fonde sur l'estimation que je peux faire des motifs d'autrui, donc sur des hypothèses concernant ce qui se passe dans son esprit. [...] Tout ceci nous ramène à la question du sens, notion essentielle à l'expérience subjective de la communication avec autrui ».

pouvoir. Sur ce dernier, ils évoquent :

*Il (le pouvoir) n'est au fond rien d'autre que le résultat toujours contingent de la **mobilisation** par les acteurs **des sources d'incertitudes** pertinentes qu'ils contrôlent dans une structure de jeu donné, pour leurs relations et tractations avec les autres participants à ce jeu. C'est donc **une relation qui**, en tant que méditation spécifique et autonome des objectifs divergents des acteurs, **est toujours liée à une structure de jeu** : cette structure en effet définit la pertinence des sources d'incertitudes « naturelles » et « artificielles » que ceux-ci peuvent contrôler. (Crozier, Friedberg, 1977, p.26)*

Dans la mesure où chaque séquence de communication ou échange réduit par la suite le nombre de coups possibles, il se développe une relation intime entre les facteurs de contraintes auxquels sont soumis les acteurs et les stratégies qu'ils mettent en action.

Toujours concernant le SAC, Crozier (1977) avance que :

*Les acteurs individuels ou collectifs qui les (systèmes sociaux) composent ne peuvent jamais être réduits à des fonctions abstraites et désincarnées. Ce sont des **acteurs à part entière** qui, à l'intérieur des **contraintes** souvent très lourdes que leur **impose « le système »** disposent d'une marge de liberté qu'ils utilisent de façon stratégique dans leurs interactions avec les autres. (Crozier, 1977, p.25, souligné par nous).*

Ainsi, lorsque comparés aux théories de la pragmatique communicationnelle telles que proposées par Watzlawick (1972), nous pouvons remarquer une *non nouveauté* des concepts développés par Crozier et Friedberg (1977). Autrement dit, plusieurs éléments développés dans « L'acteur et le système » ne sont pas sans rappeler les travaux de Watzlawick.

#### 4.2.2 DEUXIÈME TEMPS : DE WATZLAWICK À CROZIER, UNE RÉDUCTION COMMUNICATIONNELLE?

Indissociable des interactions du système, la métacommunication (communication sur la relation), selon Watzlawick, peut provoquer l'émergence d'un désaccord insidieux entre les partenaires. Ce type de conflit, présenté en 2.5.2.4 et 2.5.2.5, où soit les niveaux, soit les modes de communication sont confondus, a mis en lumière les difficultés éprouvées

par les personnes à saisir dans leurs échanges le mode analogique, c'est-à-dire le niveau relationnel de la communication. Ce rapport de second niveau, cette métacommunication dans laquelle les acteurs échangent sur leur relation par le biais du contenu informationnel (mode digital) est-il convenablement considéré dans le type de rationalité que Crozier attribue aux acteurs? Pour Crozier, la rationalité de la conduite de l'action d'un acteur demeure contingente à la structuration du champ environnant, donc imposée de l'extérieur. Cependant, l'acteur conserve toujours une forme de liberté irréductible, à la fois définie et limitée par le contexte, et par laquelle l'acteur s'incarne, devient cet *acteur à part entière* mentionné ci-haut :

*Elle (la conduite humaine) est toujours l'expression et la mise en œuvre d'une liberté, si minime soit-elle. Elle traduit un choix à travers lequel l'acteur se saisit des opportunités qui s'offrent à lui dans le cadre des contraintes qui sont les siennes. Elle n'est donc jamais entièrement prévisible car elle n'est pas déterminée mais, au contraire, toujours contingente. [...] Tous les acteurs n'ont qu'une liberté restreinte et ne sont capables corrélativement que d'une **rationalité limitée**. [...] Au lieu d'être rationnel par rapport à des objectifs, il est rationnel, d'une part, par **rapport à des opportunités** et à travers ces opportunités **au contexte** qui les définit et, d'autre part, par **rapport au comportement des autres** acteurs, au parti que ceux-ci prennent et au jeu qui s'est établi entre eux. (Crozier, 1977, p. 39-47, souligné par nous)*

En fait, l'acteur stratégique de Crozier semble imprégné de concepts provenant des travaux de Simon (2004). En effet, nous retrouvons dans le dernier extrait une référence directe au concept de rationalité limitée développé par Simon. De plus, nous retrouvons le caractère proprement instrumental que Simon<sup>1</sup> (2004) a donné à l'activité de conception, caractère qui fut critiqué par le philosophe Donald Schön<sup>2</sup>. Cette vision instrumentale, on la retrouve déjà dans le titre du chapitre cinquième du volume *Les sciences de l'artificiel* de Simon « La science de la conception : création de l'artificiel » qui tente vraisemblablement de faire de cette activité (la conception) un corps de

<sup>1</sup> Voir le chapitre 5 intitulé « La science de la conception : création de l'artificiel », dans Simon (2004).

<sup>2</sup> Pour une critique du caractère instrumental de la vision simonienne de la conception, voir Schön (1986). Pour une autre critique des travaux de Simon, consultez Miller C.R. (1990).

science.

*C'est à la mince interface entre les lois naturelles affectant l'artefact et les lois naturelles ne l'affectant pas que se caractérisent les propriétés spécifiques de l'artefact. [...] **Le monde artificiel** se définit précisément à cette interface entre les environnements internes et externes. Il nous révèle comment atteindre des buts en adaptant les premiers aux seconds. Le domaine d'étude de ceux qui oeuvrent dans l'artificiel est l'examen des mécanismes par lesquels se réalise cette adaptation des moyens aux environnements. Au centre de cet examen, nous trouvons justement le processus de la conception proprement dite... (Simon, 2004, p. 204-205, souligné par nous.)*

En ce sens, l'apport de « L'acteur et le système » de Crozier à l'idée de la conception telle que la présente Simon se situe, en demeurant toutefois dans la même vision, dans l'introduction de considérations issues des construits sociaux. Bref, la conception, au sein du milieu organisationnel, prend la figure de l'action collective. En d'autres termes que cette tentative (représentée par la création d'un monde artificiel) d'adapter l'environnement interne à l'environnement externe est soumise aux contingences des construits sociaux :

*Bref, entre la **structure « objective » d'un problème et sa solution dans l'action collective** s'intercale une médiation autonome, celle des construits d'action collective, qui impose ses propres exigences et sa propre logique. Comme de plus on ne perçoit que ce que l'on sait résoudre, et que l'on ne sait résoudre du moins dans le court terme que ce qui est traitable dans le cadre de construits existants, la conclusion est claire. **Instruments pour la solution de problèmes**, les construits d'action collective sont aussi des contraintes pour ces solutions, s'ils ne les empêchent pas totalement. (Crozier, 1977, p.21, souligné par nous.)*

Dès lors, dans un cas comme dans l'autre, chez Simon comme chez Crozier, la conception comme l'action collective demeurent issues du registre instrumental. En d'autres termes, les deux notions constituent un effort afin de transformer une situation problématique en une autre - sont perçues de façon analogue : l'instrument en vue d'une fin, des objectifs.

Pourtant, si lors de nos échanges nous *émettons* une communication discrète, cachée ou inconsciente (mode analogique), autrement dit une métacommunication, la conception

comme l'action collective peuvent-elles vraiment se réduire au simple instrument? En fait, selon Watzlawick (1972), comme toute communication s'effectue sur deux modes (digital et analogique), un récepteur ne rétroagit pas seulement sur le contenu informationnel (mode digital), c'est-à-dire la sémantique, mais aussi sur la pragmatique, c'est-à-dire sur le caractère relationnel (mode analogique).

Or, de ce caractère relationnel et de la présence de cette communication analogique, il faut en dégager les fondements : la définition de soi et l'importance de l'autre dans la reconnaissance de qui nous sommes. En ce sens, une communication n'est véritablement positive que si le récepteur acquiesce à la fois sur la nature de la relation proposée par l'émetteur ainsi que sur la nature du contenu informationnel. C'est avancer que l'action organisée des hommes ne vise pas, tel un instrument, uniquement à changer ou à transformer le monde, mais également à permettre, à travers cette construction, la rencontre humaine par ailleurs inhérentes à toutes interactions, à toutes communication.

Ce que Crozier évoque indirectement dans les relations de pouvoir qui tissent les relations organisationnelles - où une forme d'entente mutuelle et silencieuse entre l'ensemble des acteurs est acceptée nonobstant les dysfonctionnements encourus - ressemble bien aux propositions de Watzlawick. Pourtant, la partie *méta* inhérente à toutes les communications et interactions de l'homme avec ses semblables semble négligée. On se contraint certes dans un environnement pathologique de type *cercle vicieux* d'où jaillissent bien souvent toutes les formes possibles de dérèglements tels que les accusations de malignité, la rétention d'information, la confusion, la désinformation volontaire comme involontaire et la déformation de la réalité. Dans ces environnements la vision de Crozier s'attache principalement, à travers le pouvoir, à ce que Watzlawick présente comme le niveau *contenu* de la communication ou un mode digital de la communication ou réalité de premier ordre. Ainsi, les impératifs comme la confirmation de soi dans ce jeu régissant l'action des acteurs n'apparaît plus. Ce qui, tel que mentionné précédemment, fera dire à Crozier :

*Ils (modes d'action collective) ne sont pas le résultat automatique du développement des interactions humaines, d'une sorte de **dynamique spontanée qui porterait les hommes en tant qu'« être sociaux » à s'unir, à se grouper, à s'« organiser.*** (Crozier, Friedberg, 1977, p. 13, souligné par nous.)

Ainsi, les acteurs semblent se déposséder de la nécessité comprise à même la communication de porter une attention particulière à l'existence de la personne. Autrement dit, tout problème n'existe que dans l'optique d'être résolu et un instrument incarné par une action collective contrainte aux contingences d'un jeu ne propose rien d'autre que la résolution de ce même problème. Finalement, ce jeu de coups et de stratégies en est un destiné à résoudre un problème – c'est un jeu qui a oublié l'homme.

Ce point, aussi subtil qu'il soit, revêt une importance significative puisqu'il propose une autre conception de l'acteur stratégique. Une fécondation par la pragmatique communicationnelle de Watzlawick invite à des considérations d'un second ordre, plus existentielles, de l'acteur stratégique – celui où l'acteur cherche d'abord et avant tout à se connaître et à se (re)connaître dans ses liens avec autrui. La relation de pouvoir est indiscutablement présente, mais elle apparaît sous un nouveau jour lorsque l'on considère que dans cette relation le dominant, tout comme le dominé, n'existe que par rapport à l'autre; ce que l'observation de terrain ne permet pas, c'est de savoir qui a établi cette ponctuation et ce que deviendrait un acteur sans cette relation qui le place dans l'existence face à l'autre.

Ainsi, l'organisation demeure un milieu où les acteurs répondent d'impératifs économiques et techniques, c'est-à-dire aux formes d'investigations caractérisées par la définition et la résolution objective d'un problème. Cependant, elle n'est pas uniquement un lieu qui instrumentalise l'action collective; l'organisation est aussi un lieu de rencontre dans lequel les gens sont amenés à vivre le présent, à rencontrer les autres personnes du projet. Le présent est le seul temps qui puisse nous permettre d'avancer, le seul maintenant pouvant permettre notre propre dépassement (Watzlawick, 1978, p.212-228). Les considérations communicationnelles au travail sont des

impératifs psychologiques de ce que Schumacher proposait déjà en 1973 dans son volume « Small is Beautiful : Economics as if People Mattered »

*The Buddhist point of view takes the function of work to be at least threefold : to give a man **a chance to utilise and develop his faculties**; to enable him to **overcome his ego-centredness** by joining with other people in a common task; and to bring forth the goods and services needed for a becoming existence. (Schumacher, 1999, p.38, souligné par nous)*

Le travail étant une composante essentielle de la vie des gens, il s'avère crucial de transcender le premier ordre du projet afin de voir apparaître l'*autre projet* dont nous avons fait mention au chapitre 1. Cet *autre projet* fait appel aux facettes que Watzlawick a bien décelées dans ses études de la communication et de l'interaction. C'est ainsi que l'importance de la communication analogique semble être oubliée; celle concernant non pas le contenu - premier degré de considération dans lequel l'objet ou projet auquel nous avons accès par les sens est quantifiable et mesurable empiriquement - mais bien la relation ou la métacommunication.

*L'aptitude à métacommuniquer de façon satisfaisante n'est pas seulement la condition sine qua non d'une bonne communication, elle a aussi des liens très étroits avec le vaste problème de la conscience de soi et d'autrui. [...] Aussi étonnant qu'il paraisse, si elle (la communication) n'avait pas ce **pouvoir de confirmer un être dans son identité**, la communication humaine n'aurait guère débordé les frontières très limitées des échanges indispensables à la protection et à la survie de l'être humain; il n'y aurait pas de raison de communiquer pour le seul plaisir de communiquer. L'expérience quotidienne ne laisse cependant aucun doute : une part considérable de nos communications n'ont pas d'autre but. Il est probable que la gamme infinie des émotions que les êtres ressentent les uns à l'égard des autres, de l'amour à la haine, n'existerait pour ainsi dire pas; nous vivrions dans un monde voué exclusivement aux tâches utilitaires, un monde sans beauté, sans poésie, sans jeu et sans humour. Il semble bien que, indépendamment du pur et simple échange d'information, **l'homme a besoin de communiquer avec autrui pour parvenir à la conscience de lui-même.** (Watzlawick, 1972, p.51,84, souligné par nous)*

C'est ce méta registre dont fait abstraction le système d'action concret (Crozier, 1977)

qui se meut, lui aussi, dans et par la communication. Une conception au niveau méta par les considérations fondamentales de la communication humaine propose pour ainsi dire un glissement de la conception de la *conception*, c'est-à-dire une modification dans notre façon d'interpréter l'action collective comme le projet d'entreprise et la résolution de problème. Autrement dit, l'acteur proposé par Crozier est un être incomplet dans ses rapports au sein du système puisqu'il se rapporte en quasi exclusivité, en tant qu'instrument, à l'objet du projet. Il est *être d'information*. En reprenant une terminologie propre à Watzlawick, on pourrait dire que l'acteur de Crozier est un *être digital*, et en ce sens incomplet, duquel découle cette seconde conception de l'acteur stratégique.

Le registre fondamental de la théorie de l'interaction est davantage concerné par le mode analogique, c'est-à-dire la relation de l'individu qui dans et par son comportement à l'adresse de ses semblables, vient se présenter en vue de se faire recevoir parmi les siens; ce qu'il attend, c'est qu'on le confirme dans la définition qu'il offre de lui-même. L'interrelation chez Crozier s'intéresse davantage aux mouvements relatifs des parties qui cherchent à conserver ou à améliorer leur valeur (pouvoir) par une forme ou une autre de contrôle sur l'information. Ce qui ne veut pas dire que Crozier fait fi des relations entre les acteurs. Bien au contraire, la notion de système y est prépondérante et les acteurs formulent et reformulent leur propre stratégie par rapport aux mouvements des autres. Mais dans ces rapports, seul le premier niveau de la communication intervient, ce qui semble négliger le second niveau (métacommunication) présenté par Watzlawick.

Or, à la lumière de cette courte présentation mettant en relief Crozier et Watzlawick, pouvons-nous toujours considérer les construits d'action collective tel l'instrument pouvant résoudre un problème? En comparaison avec les propos de Watzlawick, cette vision ne présente aucune tentative de rendre compte des fondements profonds de la communication comme de l'action collective pour la simple et bonne raison que l'acteur

adoptant un comportement « x » à l'égard de la situation « a » et du comportement « y » d'un autre acteur, ne nous offre pas uniquement à voir une nouvelle stratégie calculée à partir des mouvements de son entourage – il propose en même un temps, sur un second registre et dans un autre cadre, ce qu'il croit être. Or, entre cette définition de lui-même et le contenu informationnel sur lequel il agit ou réagit, Watzlawick propose que le premier prime sur le second et que finalement le conflit se joue davantage sur cette définition que sur le contenu. Autrement dit que sa stratégie se base, non pas en exclusivité mais en bonne partie, sur ce qu'il pense que l'autre pense de lui comme sur ce qu'il pense que l'autre pense qu'il pense de lui. C'est comme si l'acteur stratégique présentait, parmi d'autres types de rationalité, une logique existentielle.

#### **CONCLUSION DE LA SECONDE DISCUSSION**

Finalement, la pragmatique communicationnelle (ce qui est transmis ou perçu par ou dans le comportement) vient complexifier davantage le mouvement de l'action. Ainsi devons-nous non seulement envisager deux niveaux différents de l'action, mais également la dichotomie (aux deux niveaux différents) possible entre ce que l'émetteur a voulu transmettre et ce que le récepteur a interprété. Dans le premier niveau, les intentions de l'acteur sont délibérément dirigées vers une finalité construite par le contexte d'intervention que partage l'équipe projet. L'acteur prend alors action en vue de, mais doit s'assurer que ses intentions sont bien comprises s'il désire recevoir l'appui de ses pairs. Dans cet ordre des choses, de nombreuses études (Kroes, 2002; Nonaka, 1994) montrent que les médiums de communication comme dessins, maquettes, plans et CAO deviennent des outils de partage puissants.

Le second niveau, plus subtil et duquel l'acteur peut avoir ou non conscience, concerne l'attitude ou la méta-intention qu'exprime implicitement l'expression verbale ou corporelle, le geste, de son action et par laquelle les acteurs cherchent à se voir confirmés. Si la première forme de l'action peut dans une certaine mesure faire l'objet

d'une délibération entre les membres d'une équipe, la seconde, telle qu'exprimée par les enseignements du Collège de Palo Alto, l'est très difficilement. Pourtant, l'enjeu de cette dernière ne doit pas être négligé puisqu'il en va de la cohésion même du groupe. Au sein du groupe, la seconde forme de l'action invite à réaliser que toute initiative s'avère porteuse d'une communication, c'est-à-dire ici d'une relation. Il s'agit d'un segment de communication qui s'extirpe de la visée concrète et objective de l'objet/projet et qui malgré tout, influence grandement la dynamique du projet. L'erreur qui est ainsi souvent commise est celle de limiter l'état de ces interactions à celles concernant le premier degré du projet.

L'ambiguïté demeure, l'incertitude partout entoure le projet et le lieu de divulgation des intentions semble prendre toute son importance. Il ne s'agit plus d'un simple oui à la liberté d'expression, mais plutôt d'un *lieu* de délibération, d'argumentation, de dialogue et d'échanges tel que dépeint par Deetz, Grim et Lyon (2003) qui gagne à être introduit dans une théorie de la gestion de projet. Si effectivement nous ne pouvons voir l'esprit en action, il ne demeure pas moins que c'est précisément ce que nous ne pouvons voir qui conduit l'action. Comme nous l'avons déjà souligné, la notion de confiance entre les acteurs-projet est inévitable.

L'intention est pour l'acteur de l'ordre de l'idée, de sa réalité; elle cache ce profond besoin de l'homme de se voir accepté par l'autre. La stratégie elle, est un construit social auquel tous les intervenants du projet, qu'ils le veuillent ou non, participent. En effet, ces intervenants ne peuvent pas ne pas avoir de comportements, ils ne peuvent pas ne pas communiquer et participent ainsi à la mise en place de cette stratégie, ou si l'on veut à la mise en place d'un réseau d'interactions. Bien sûr, lorsque interrogée sur ses intentions, la personne peut délibérément mentir comme être tout à fait inconsciente de l'attitude qui émane de son geste ou de son comportement. Elle peut également dire vrai, mais alors les autres peuvent bien ne pas la croire : c'est le phénomène du *black box* mentionné plus haut :

*L'impossibilité où nous sommes de voir l'esprit « en action » a conduit récemment à adopter le concept de « boîte noire » [...] S'il reste vrai que ces relations permettent de tirer des conclusions sur ce qui se passe « réellement » à l'intérieur de la machine, cette connaissance n'est pas essentielle pour comprendre sa fonction dans le système plus vaste dont elle fait partie. (Watzlawick, 1972, p.39)*

Peu importe la cause interne (black box), le geste de l'émetteur exprime une intention qui est traduite par le récepteur. De l'écart entre l'intention de l'émetteur et la traduction du récepteur, de la *confusion du geste*, peut naître une escalade pathologique. Par exemple, l'acteur B pensant x au sujet du geste de l'acteur A, alors que A signifiait y, réagit aux yeux de A de façon inappropriée. Face à cette réaction, l'acteur A revient à la charge et boucle un cercle vicieux qui décrit bien la circularité des interactions humaines. Le problème est ici de l'ordre de l'*interprétation*, de l'ordre du sens que nous conférons aux choses qui nous entourent.

Ainsi, il apparaît que c'est dans le partage des intentions que les stratégies personnelles se modifient; c'est dans la rencontre avec l'autre que la stratégie peut se voir transformée, que l'interprétation peut se voir réinterprétée. En fait, si il y a effectivement présence de l'acteur stratégique, ce dernier ne peut l'être que dans et par l'acquiescement à une relation particulière et de laquelle les acteurs, une fois engagés, c'est-à-dire une fois dévoilés et potentiellement confirmés, ne voudront (pourront) plus se défaire<sup>1</sup>. En effet, comme Watzlawick l'a démontré, nous ne possédons pas de langage propre pour communiquer sur la communication et communiquer à l'autre sur la relation que nous maintenons avec lui, c'est toujours courir le risque ou ouvrir la porte au rejet ou au déni d'une définition qui avait été préalablement acceptée. Cette communication est d'autant plus complexe que viennent s'y mêler les interprétations sur

---

<sup>1</sup> Autrement dit, une fois un quid pro quo établi, une fois une certaine ponctuation acceptée par les acteurs-projet, un élément susceptible de provoquer des changements à cette structure des échanges sera écarté afin que la stabilité du groupe demeure intacte. En ces termes, comme l'a démontré Crozier (1977), la structuration des échanges entre les acteurs du système pose tout changement comme problème tant au niveau informationnel (voir chapitre V, Crozier (1977)) qu'au niveau relationnel.

des niveaux de communication (analogique et digital, indice et ordre) différents qui ne possèdent a priori aucune structure permettant une quelconque forme d'interprétation universelle. C'est dans cette boucle que la stratégie, aussi pernicieuse ou bienfaitrice soit-elle, parvient à se maintenir et elle s'y maintiendra tant que le système, dans le cas qui nous concerne celui d'un projet d'entreprise, sera assez fort pour répondre aux pressions de son environnement ou trop faible pour pouvoir poser sur son propre système une sorte de métaregard.

### **BOUCLER LA BOUCLE**

Le cadre théorique, basé sur l'évolution des sciences de la communication et plus particulièrement axé sur le modèle de la pragmatique communicationnelle, s'est montré d'une utilité appréciable pour une réflexion sur la pratique de la gestion de projets. En fait, il a permis de relever concrètement certaines caractéristiques propres aux personnes dont l'importance semble avoir été négligée par un cadre propre aux théories traditionnelles de la gestion de projets, à savoir ici par le modèle de la communication proposé par le PMBOK (modèle de l'émetteur-récepteur).

Au premier niveau des interactions, la situation décrite dans la première discussion du présent chapitre correspond bien aux problématiques soulevées par Crozier et Friedberg (1977) dans le domaine des théories organisationnelles. Plus particulièrement, le jeu de coups que ces derniers décrivent, à partir duquel ils avancent leur système d'action concret comme leur vision de l'acteur stratégique, se retrouve de façon analogue dans les théories de Watzlawick (1972). À partir de cette analogie, il semble possible d'avancer une seconde conception de « l'acteur stratégique » (Crozier et Friedberg, 1977) en le réinterprétant par le registre théorique présenté dans ce travail. Il s'agit ici de nuancer la conception que Crozier et Friedberg proposent de *l'acteur du système* en la rapportant aux impératifs de la communication humaine. Autrement dit, il s'agit de ramollir la conception crozierienne de l'action collective par l'intermédiaire des rapports

humains qu'elle implique.

Les impératifs watzlawickiens ont été avancés dans le premier chapitre avant d'être repris dans la première discussion présentée ci-haut; ils concernent principalement cette impossibilité de la non communication, c'est-à-dire cette nécessité proprement humaine de rechercher - par le biais de ce que Watzlawick nomme le langage analogique et le principe métacommunication - chez l'autre une confirmation de soi. En ce sens, l'explicitation entourant la considération d'une nouvelle dimension de l'acteur stratégique, c'est-à-dire l'acteur du projet, permet d'entrouvrir un pan de réflexion encore peu exploré en gestion de projets.

Ce que l'examen du cas à partir de la pragmatique communicationnelle de Watzlawick fait émerger, c'est la présence d'une certaine logique existentielle. Cette logique, l'acteur stratégique de Crozier semble l'ignorer. Le constat est plus intéressant qu'il n'y paraît à première vue. En effet, ce qui est ici implicitement proposé, c'est que le modèle de Crozier, même en s'inscrivant dans un mouvement qui ramolli les modèles durs, ne semble pas encore assez mou. C'est par l'intermédiaire d'un cas d'étude analysé par la pragmatique communicationnelle de Watzlawick que nous suggérons de ramollir d'avantage la conception de l'acteur du projet.

C'est en ce sens que nous bouclons la boucle de ce mémoire. En effet, la littérature présente de nombreuses recherches faisant mention des échecs de la conduite des projets. Cette littérature, parmi d'autres possibles, suggère que les facteurs humains en gestion de projets ne sont pas suffisamment explorés. Parallèlement, sous-tendue par les développements de l'ère postmoderne en gestion de projets, une approche de la discipline des sciences de la gestion regarde l'organisation dans une perspective *plus molle* que celle proposée par le modèle traditionnel de la gestion de projets (ex. : PMBOK). Dans cette perspective *plus molle*, que les auteurs Hazebroucq et Badot (1996) nomment l'ère postmoderne de la gestion de projets, nous avons souligné, à

l'aide de certains concepts-clés (planification comme participation, théorie de l'espace de discussion), l'importance des notions relatives à l'interaction et à la communication; cet ensemble forme la première boucle (figure 4.1).

En matière d'interaction, les travaux de Crozier (1977), en présentant le *système d'action concret*, offrent déjà un modèle qui suggère de ramollir la vision *dure* posée sur l'organisation. Ainsi, lorsque nous reprenons à partir de l'étude de cas certaines comparaisons entre Crozier et Watzlawick, ce que nous suggérons, c'est que le modèle du premier n'est pas assez *mou*. En d'autres termes, nous nous retrouvons dans une double boucle. En effet, si la première présente une évolution passant de modèles *durs* (ex. : PMI) à des modèles *moins durs* ou *plus mous* (ex. Crozier), la seconde, quant à elle, suggère que ces modèles plus mous (ex. Crozier) ne ramollissent pas encore suffisamment la dureté des premiers modèles. Autrement dit, l'intégration du modèle de Watzlawick suggère d'assouplir les modèles théoriques de la gestion de projets par une prise en compte moins instrumentale de la communication du projet. Cette seconde boucle, nous l'avons dessinée dans la seconde discussion du chapitre 4 en retournant sur ces seconds modèles, c'est-à-dire ici en effectuant une comparaison entre Crozier et Watzlawick. À cet égard, la seconde boucle est illustrée par l'entremise de l'intégration du modèle de Watzlawick au registre de la gestion de projets (figure 4.2).

Ce faisant, le modèle de Watzlawick opère bien dans le présent mémoire le double rôle mentionné au chapitre 1. D'une part et suivant la discussion ci-dessus, la pragmatique communicationnelle de Paul Watzlawick permet de proposer aux sciences de la gestion le modèle d'évolution (paradigme) de la discipline des sciences de la communication. En ce sens, le modèle de Watzlawick agit directement au sein des sciences de la communication. D'autre part, en tant qu'outil théorique, il a proposé de faire évoluer les modèles théoriques que nous retrouvons dans les sciences de la gestion, à savoir ici le modèle traditionnel de la gestion de projets et son modèle adjacent de la communication (émetteur-récepteur), en ramollissant notre perspective sur la communication du projet,

c'est-à-dire sur l'interaction des acteurs-projets.

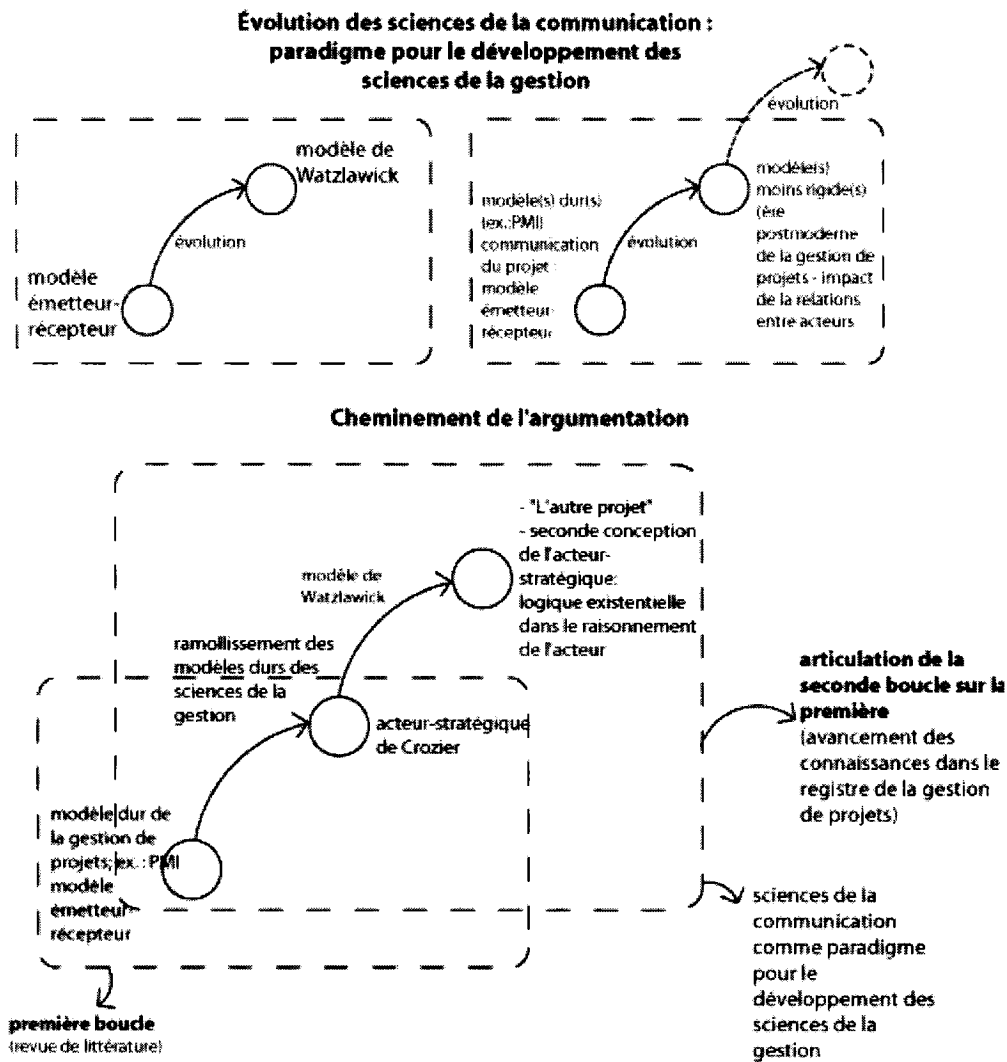


Figure 4.2 Le double rôle du modèle de Watzlawick

\*\*\*

*À retenir :*

**Tableau 4.2 Résumé section 4.2 et 4.3**

Sections	Éléments à retenir	Précisions sur l'élément
4.2.1	les similitudes entre les modèles de Crozier et Watzlawick	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jeu des acteurs</li> <li>- structures des échanges</li> <li>- notions de coups</li> <li>- ponctuation des faits de comportements</li> <li>- quid pro quo</li> </ul> (théorie des jeux et dynamique des acteurs)
4.2.2	les divergences soulignées entre Crozier et Watzlawick	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mode analogique</li> <li>- principe de métacommunication</li> <li>- type de logique existentiel</li> </ul>
4.3	une seconde boucle	évolution des modèles en science de la communication
		ramollissement des modèles en sciences de la gestion
		les modèles ramollis (ex : Crozier) en sciences de la gestion sont encore trop durs. Le paradigme des sciences de la communication (modèle de la pragmatique communicationnelle) SUGGÈRE de les ramollir davantage

## CONCLUSION

### FONDEMENTS THÉORIQUES ET AVANCEMENT DES CONNAISSANCES

L'argumentation qui a alimenté ce mémoire prend naissance dans un état des lieux présenté au tout début du travail. Nous avons ainsi constaté que de plus en plus de chercheurs s'intéressent, par complémentarité aux facteurs *durs*, aux facteurs *mous* de la gestion de projets. Dans une combinaison du *mou* et du *dur*, le projet d'entreprise propose un lieu où s'entrechoquent une variété de facteurs : des facteurs économiques et techniques certes, mais également des facteurs humains. Ainsi, l'état des lieux familiarise premièrement le lecteur avec les nombreux cas d'échecs en gestion de projets. Ensuite, il permet de présenter un contexte émergent, appelé *l'ère postmoderne de la gestion de projets*, où des facteurs *mous* sont de plus en plus soulignés; la communication et l'interactions dans une perspective de gestion de projets sont mises en relief. Ce faisant, nous avons illustré l'importance de la communication entre les acteurs du projet et suggéré qu'une attention particulière y soit portée.

Ainsi retrouvons-nous dans la seconde partie du premier chapitre une présentation du modèle de la gestion de projets tel que proposé par le Project Management Institute. De ce dernier, découle une perspective sur la communication du projet que nous avons également tâché de dépeindre. Plus précisément, le registre traditionnel de la gestion de projets (auquel nous pouvons associer les modèles durs et de ce fait le modèle du PMI), propose l'utilisation du modèle émetteur-récepteur, forgé dans les années 40 et 50 par les pionniers de la cybernétique, afin de rendre compte de la communication du projet. C'est ici que nous retrouvons l'intuition première présentée par ce travail, à savoir que ce modèle, celui de l'émetteur-récepteur, n'est peut-être plus en mesure de répondre aux impératifs tracés par la complexité grandissante de l'environnement organisationnel. Le mémoire vise ainsi à proposer l'incomplétude de ce dernier modèle en situation de gestion de projets.

Afin d'illustrer certains manquements du modèle émetteur-récepteur, nous avons proposé de puiser certains concepts, au sein des sciences de la communication, dans un autre modèle, plus récent et plus complexe de la communication. Dans cet ordre, les concepts théoriques entourant la pragmatique communicationnelle de Paul Watzlawick sont apparus fertiles. Ainsi, l'argumentation du travail cherchait à illustrer les fondements de cette proposition, c'est-à-dire d'explorer les contributions possibles du modèle watzlawickien de la communication au cadre de la gestion de projets. Pour ce faire, une présentation des fondements du modèle de Watzlawick s'est avérée nécessaire; une partie importante du chapitre 1 s'acquitte de cette tâche.

À la lumière de cet exposé du chapitre 1, des différences considérables sont relevées entre la pragmatique communicationnelle et le modèle émetteur-récepteur. Les insuffisances du modèle émetteur-récepteur ont été principalement exposées par l'entremise des notions de *relations* et d'*informations* et par le principe de *métacommunication*. Il s'agissait par la suite de se tourner vers un projet concret de façon à illustrer la validité du modèle watzlawickien de la communication dans un environnement de gestion de projets. En d'autres termes, il fallait constituer une exploration théorique tel que l'entend Thiétart (2003) afin de lier le concept de la pragmatique communicationnelle à la gestion de projets en réalisant une comparaison entre ce concept issu du registre des sciences de la communication et celui décrit dans la littérature actuelle traditionnelle de la gestion de projets.

Pour mener à bien cette argumentation, une étude de cas fut présentée au chapitre 3 avant d'être analysée par le modèle théorique de la pragmatique communicationnelle (chapitre 4). Cette étude présente les grandes lignes du cas de développement d'un nouveau produit tiré de l'industrie des équipements de sports et loisirs. Investissant la pratique professionnelle d'une firme de design montréalaise, l'étude constitue l'aspect empirique de notre travail et forme la base sur laquelle notre cadre théorique se fonde en

prenant prise sur un cadre propre à la gestion de projets.

Cet effort consiste à mettre de l'avant de nouvelles considérations concernant la communication en gestion de projets, donc à parfaire les anciennes et à enrichir la conception de la communication en situation de projets. En modifiant le modèle avec lequel les interactions des acteurs-projets sont interprétées, des bases sont instaurées afin de transformer la perception posée sur l'acteur du projet. L'analyse du cas a permis de relever l'importance de la relation dans les échanges entre les acteurs projets, ce que nous avons abordé par l'entremise de la logique existentielle de l'acteur du projet. La mise en évidence d'une telle logique illustre selon nous de façon satisfaisante l'apport que procure l'intégration du modèle de Watzlawick au registre de la gestion de projets. Ainsi, la discussion élaborée au chapitre 4 nous permet de **répondre par l'affirmative à la question de recherche de ce mémoire exposée au chapitre 1.**

En fait, nous avons pu, dans un premier temps, suggérer l'assouplissement de modèles durs actuellement mis en œuvre par certains chercheurs et praticiens en gestion de projets (première boucle, figure 4.1). Ensuite, dans un deuxième temps, nous avons pu suggérer que certains modèles (ex. : modèle de Crozier), ayant assoupli les modèles *durs* au sein des sciences de la gestion, ne ramollissent pas suffisamment la dureté de ces modèles (deuxième boucle, figure 4.1). C'est par cette dernière suggestion que nous avons pu proposer une seconde conception de l'acteur stratégique

Dans ce travail, cette (re)définition de l'acteur s'extirpe de la vision de l'acteur stratégique telle que Michel Crozier l'a développée et constitue en fait le point d'encrage pour de nouvelles ouvertures de recherche en gestion de projets. Par l'entremise des notions d'information et de relation mise de l'avant par les deux modes de la communication sus mentionnés, et par leur illustration via une étude de cas, une première tangente désireuse de poser une seconde conception de l'acteur stratégique est tracée. Loin de s'opposer aux travaux fondateurs de Michel Crozier dans le domaine des

théories organisationnelles, cette seconde conception, en se plaçant dans son filon, cherche à enrichir et à complexifier la perspective sur l'acteur-projet, c'est-à-dire ici sur la rationalité qu'il met en jeu.

### **LES CONSIDÉRATIONS PRATIQUES EN SITUATION DE GESTION DE PROJETS**

Il va sans dire que les théories traditionnelles de la gestion de projets ont en partie occulté ce *travailler ensemble*, cet agir, en se consacrant à la finalité du projet sur laquelle il devenait aisé de formuler des prévisions. Autrement dit, notre travail suggère les limites de la vérité scientifique (raisonnement syllogistique) par une prise en compte de l'interaction entre les acteurs d'un projet. Cette prise en compte illustre la certitude humaine, c'est-à-dire une certitude basée sur le jugement des acteurs-projet. Or ces jugements dépendent de l'expérience personnelle, des intuitions, des valeurs et de l'affectivité des acteurs qui construisent le projet. Dans une telle situation, il nous semblait approprié de s'intéresser à *travailler ensemble*, c'est-à-dire se pencher sur notre conception des hommes ensemble et des difficultés qui naissent de ce rassemblement. Quel est donc ce rapport entre travailler ensemble et le caractère de finalité inclus dans tout projet d'entreprise? Du problème à sa résolution, l'homme n'est-il finalement qu'un moyen en vue d'une fin? Si nous avons suggéré que l'homme est plus qu'un instrument en vue d'une fin, il reste tout de même à proposer une conduite pour l'action.

Dans un premier temps, notre travail a suggéré trois principes à la gestion de projets et plus particulièrement au rôle que joue le gestionnaire en chef du projet. Ce que nous avançons, c'est la possibilité pour le gestionnaire de projet de convoquer l'ensemble des acteurs clés lorsqu'une situation imprévue se présente. Dans cette rencontre (physique, téléphonique, virtuelle) le gestionnaire doit tout mettre en œuvre afin de favoriser l'échange entre les acteurs. À cet égard, à partir des fondements de la pragmatique communicationnelle, nous avons souligné (chapitre 4) deux principes : (1) l'importance du respect de l'autre, c'est-à-dire qu'un acteur doit d'une part être amené à s'exprimer et

d'autre part on qu'on doit écouter authentiquement ce qu'il pense de la situation; (2) l'importance du partage des savoirs, c'est-à-dire que si les acteurs du projet sont invités à s'exprimer et que les autres sont invités à les écouter (principe 1), le gestionnaire de projet doit favoriser la création d'un sens du projet, favoriser la construction de la réalité du projet. En d'autres termes, il doit relier les acteurs, créer une proximité, établir une présence.

Dans un deuxième temps, ce constat nous conduit à avancer d'autres considérations pratiques concernant la gestion de projets. En effet, ces impératifs de la communication tracent des lignes de conduites qui peuvent être reprises sur d'autres versants de la recherche en gestion de projets; nous pensons plus particulièrement ici aux développements qui se déroulent dans le domaine des outils technologiques de communication. En ce sens, les question suivantes se posent :

- (1) les logiciels ou progiciels qui effectuent le suivi des projets sont-ils en mesure d'identifier clairement, et ce pour l'ensemble des acteurs-projet, les imprévus du projet (quel est le problème, les conséquences sur l'évolution prévue, les parties impliquées)?
- (2) une fois l'imprévu signalé, ces mêmes outils technologiques permettent-ils à l'ensemble de l'équipe projet une rencontre (virtuelle par exemple) lors de laquelle les principaux acteurs pourront à la fois s'exprimer et écouter ce que les autres pensent de la situation?
- (3) finalement, ces logiciels permettent-ils la transparence, à l'ensemble de l'équipe, sur le véritable déroulement du projet, sur l'état informationnel authentique de la situation?

À partir de cet intérêt sur le *travailler ensemble*, le cadre de référence théorique résolument axé sur les théories de l'interaction mises de l'avant par le psychiatre Paul Watzlawick sont apparues comme un guide pouvant mener à de riches possibilités. Plus particulièrement, les considérations relevant des principaux niveaux de la réalité et les

facteurs entourant la nécessité pour l'être humain de se voir confirmé dans ses rapports à autrui nous ont semblé de prime importance. Pour un espace de discussion, ces réflexions de Watzlawick proposent indirectement une attention toute particulière à la relation que vivent les personnes impliquées dans le projet. Si effectivement dans la discussion nous retrouvons non seulement les aspects propres (économiques, techniques) au projet, mais également des messages sur les messages qui présentent ces aspects et que ces métamessages concernent la définition de soi, alors peut-être faudrait-il investiguer sérieusement la valeur de la personne, ce qu'elle est, qui elle est et comment nous pouvons promouvoir son actualisation. L'actualisation de la personne, c'est la personne qui parvient dans ses rapports à autrui et au monde à recomposer son identité. C'est dans l'actualité, dans le *ici et maintenant* du projet et donc dans le projet existentiel (Boutinet 2005) qu'un lieu d'actualisation se présente à la personne qui choisit alors de s'y jeter ou pas, c'est-à-dire de se dévoiler aux autres afin de le recomposer, de se changer et de se développer comme personne. Autrement dit, nous retrouvons dans le projet d'entreprise d'*autres projets*; d'*autres projets* qui en appellent à une **rationalité existentielle**.

En fait, l'étude de cas présente à travers le projet organisationnel de telles nécessités propres aux interactions humaines. Un exemple comme celui du modèle de référence (headform) est révélateur de la place occupée par la notion de la relation entre les acteurs-projet. Vraisemblablement, cette situation ne concernait point *l'information* sur le problème, mais bien *la relation* entre acteurs-projet et la participation au projet. De plus, l'étude de cas a laissé sous entendre que le ou les espace(s) de discussion a ou ont favorisé l'information au détriment de la relation. Ce déséquilibre, dont les répercussions sont soit mal considérées soit tout simplement pas conscientisées, a selon nous nuit d'une part au partage des connaissances, des idées et des impressions, donc aux personnes en tant que personnes de s'exprimer, et d'autre part au développement d'un projet intégrant à la fois les impératifs techniques et humains. Cet examen suggère ainsi qu'une attention plus grande à la personne humaine, qui par ailleurs est responsable

de l'existence même du projet d'entreprise, peut favoriser l'atteinte des critères objectifs du projet. Autrement dit, négliger les personnes derrière tout projet, c'est implicitement négliger la valeur d'un projet qui en perd son sens et sa cohésion.

Le dialogue devient la conscientisation de cette double articulation entre les nécessités proprement humaines des personnes qui vivent le projet en y participant et les impératifs organisationnels de ce même projet. Cette nouvelle perspective ouvre en fait les portes à des considérations existentielles du projet d'entreprise; considérations qui se répercutent inmanquablement sur la discipline de la gestion de projets. Autrement dit, *l'être du projet* se situe dans l'interaction même des acteurs qui oeuvrent à la réalisation du projet, des acteurs-projet qui travaillent ensemble *en vue de*. En fait, nous anticipons que les recherches subséquentes nous permettront d'avancer le rapport irréductible entre d'une part la situation hic et nunc de la personne jetée dans le projet d'entreprise et la construction d'un savoir-projet pouvant permettre et faciliter la mise en route d'une action collective, c'est-à-dire la réalisation *intelligente* du projet. En ce sens, des réflexions et des recherches entourant le processus de construction du savoir semblent se proposer comme chemin fondateur.

Avec le modèle de Watzlawick, on comprend que ce n'est plus le mouvement (ou si l'on veut l'action) qui seul remplit l'espace, mais plutôt la relation, que le geste déploie lorsqu'il se meut au présent, qui le fait. Le geste en tant que tel ne vaut rien, seul la valeur qu'on lui confère possède un sens et c'est ce sens, dans et par la relation, qui donnera au contexte son ordre ou son désordre. Le geste, de tout temps, est relation. Parce qu'il fait émerger *quelque chose* de nouveau au regard de la situation, le geste est communication. Délaissé dans son isolement, l'homme ne s'actualise plus comme homme car des yeux d'hommes ne le reconnaissent plus comme tel. Alors, dans l'isolement, l'homme ne survit plus et s'aliène.

Ainsi pouvons-nous réfléchir à nouveau, sans prétendre à une quelconque solution, à

cette énigme connue (c'est d'ailleurs la seule utilité que nous connaissons à ces questions sans réponses : faire réfléchir!) : si un arbre tombe dans la forêt, mais qu'il n'y a personne pour l'entendre, pouvons nous dire que cet arbre a fait du bruit en tombant? L'arbre, contrairement à l'homme, n'a pas conscience de lui-même. S'il tombe et qu'il n'y a aucune conscience présente dans l'environnement de la chute, nous pouvons affirmer qu'aucune relation n'est créée par ce mouvement.

Nous pouvons raffiner notre pensée en précisant que toute communication induit nécessairement un mouvement (geste, comportement ou de façon générale tout changement d'état), mais que tout mouvement n'est pas nécessairement communication. Pour qu'un mouvement soit communication, il doit nécessairement y avoir relation. La chute de l'arbre est mouvement certes, mais n'est communication que dans la mesure où elle établit un nouveau sens de la situation, par exemple en donnant un signal d'alarme à un animal qui se trouve à proximité. Alors que l'action est le propre de l'homme, le mouvement se retrouve aussi dans les éléments de la nature. Si il y a relation, il peut certes y avoir passage ou transmission d'information, mais il y a fondamentalement partage de définitions.

L'homme trop longtemps isolé se résigne au mouvement. Par ses mouvements sans relations, l'homme ne se découvre plus, ne se confirme plus et se voit contraint à sa propre fuite. L'homme aliéné est l'homme qui se fuit. L'acteur stratégique dépeint par Crozier semble en mouvement, il se meut par l'information et le rôle de la relation, dans ce qu'elle a d'existential, semble s'évanouir. Le verbe avoir est ainsi l'acolyte de l'acteur stratégique. Nous avons suggéré un *autre acteur*, celui-là même qui vit *l'autre projet*, celui qui se meut par la relation qui englobe toutes informations et qui humanise l'action collective plutôt qu'il ne l'instrumentalise. Son acolyte est le verbe être. Plutôt que d'avoir l'information et de l'user librement, l'acteur vit alors une relation dans laquelle il est effectivement homme, dans laquelle il se découvre, se distingue et se dévoile. C'est alors qu'il peut être reconnu.

L'homme limité au mouvement s'aliène. L'homme se construit dans les actions offertes aux yeux de ses semblables qui changent l'état de sa réalité et à laquelle il répond à nouveau par un comportement, une attitude, une action; alors il renaît par sa mémoire offerte et enrichie de chaque *maintenant*. Ainsi se ramollit le système d'action concret. On retrouve plutôt un système d'action discret, voire même muet, qui subsume l'apport de l'information et réinvestit la valeur fondamentale de la relation. La problématique de l'action collective peut se résumer ainsi : toute action est à la fois la mise en mouvement de l'intention d'un acteur qui crée une intervention prenant son sens dans une situation (cette action est habituellement consciente), mais action qui constitue simultanément et par le même mouvement, un discours (souvent inconscient) sur l'action, ou devrais-je dire sur la communication en cours.

La complexité naît d'une part du fait qu'il peut y avoir au yeux du récepteur une flagrante dichotomie entre l'action concrète (tirant sens et intentionnalité de la concordance entre la situation présente et la nature de l'action posée) et l'action discrète (tirant son sens de l'interprétation par le récepteur de la métacommunication que l'émetteur traduit de façon consciente ou inconsciente de sa *véritable* intention). Dès lors, on comprend beaucoup mieux l'importance qu'occupe le phénomène du dialogue et par le fait même, il devient plus aisé d'en anticiper la portée. De façon caricaturale, disons qu'il permet de mettre en place un plus beau désordre pour mieux le réordonner, qu'il permet à première vue de fournir un cadre conceptuel aux exigences relationnelles comme informationnelles des personnes et du projet. Cette réflexion sur le dialogue suggère, dans une logique sociale de l'innovation, que ce dernier soit d'une part réintroduit et d'autre part assidûment investi à l'intérieur du cadre disciplinaire de la gestion de projets. Dans le registre de la gestion de projets, c'est du moins une voie de réflexion possible, touchant aux personnes comme à la construction du savoir nécessaire à la réalisation *intelligente* du projet. Cette voie intègre par ailleurs la complexité de la systémique sociale de l'organisation, par référence aux travaux sus mentionnés de

Crozier, les impératifs de la pragmatique communicationnelle, par référence aux travaux de Paul Watzlawick, ainsi que les considérations d'ordre technique et économique du monde organisationnel, par référence aux modèles durs traditionnels de la gestion de projets.

## LISTES DE RÉFÉRENCES

ALCARAS, J.-R., LACROUX, F. (2003). « Planifier, c'est s'adapter ». *Économie et société*. No.26-27

ARENDT, H. (1997). « L'action ». *Condition de l'homme moderne*. Pocket : Paris. P. 231-314.

ASHBY, W.R. (1964). « An Introduction to Cybernetics ». Londres : University Paperbacks. P. 1-11.

BADAWY, M.K. (1988). « Practical Issues in Project Management : Research and Action Strategies for Management ». *IEEE Engineering Mangement Conference : Engineering Leadership in the 90's*. P. 11-18.

BATESON, G. (1971). « Opposition éthologique, compétition, schismogénèse ». *La cérémonie du Naven : problème posés par la description sous trois rapports d'une tribu de nouvelle guinée*. Minuit : Paris. P. 185-208

BATESON, G. (1977). « Les catégories de l'apprentissage et de la communication ». *Vers une écologie de l'esprit*. Éditions du Seuil : Paris. P.299-331.

BATESON, G. (1979). « Multiple Versions of Relationship ». *Mind and Nature : A necessary Unity*. E.P. Dutton : New York. P. 131-143.

BATESON, G. (1996a). « Nouveaux cadres conceptuels pour les recherches sur le comportement ». *Une unite sacrée*. Seuil : Paris. P. 143-165. [texte réédité des actes du sixième colloque du New Jersey Psychiatric Institute de Princeton, 1958]

BATESON, G. (1996b). « La théorie de la double contrainte : une méprise ». *Une unite sacrée*. Seuil : Paris. P. 211-214. [texte publié à l'origine dans *Psychiatric News*. No. 13. 1977.]

BAZAN, B.C. (1986). « Pensée de la totalité, pensée d'altérité ». *L'altérité : Vivre ensemble différents. L'altérité – approches de philosophie et de sciences humaines*. Sous la direction de M. Gourgues et G. Mailhiot. Montréal : Éditions Bellarmin. P.49-84.

BEADE, J. (2000). « Dictionnaire de la philosophie ». *Encyclopaedia Universalis*. Paris : Éditions Albin Michel. P.1039-1048.

BERNOUX, P. (1996). « Sociologie des organisations. Les nouvelles approches ». *Sciences Humaines*. No. 64. P.46-51.

BOUTINET, J.-P. (1998). « Management par projet et logique communicationnelle, quelles convergences et quels défis? ». *Communication et organisation*. Dossier : Management par projet et logiques communicationnelles. No. 13. P. 207-221.

BOUTINET, J.-P. (1993). « Psychologie des conduites à projet ». 3e éd. Paris : PUF. 127 p.

BUPA, S.H. (2005). « Why do so many major IT projects fail? ». *Computer Fraud & Security*. Janvier. P. 15-17.

CASTORIADIS, C. (2000). « Dictionnaire de la philosophie ». *Encyclopaedia Universalis*. Paris : Éditions Albin Michel. P.1820-1839.

CLELAND, D.L., IRELAND, L.R. (2002). « Project Management : Strategies Design and Implementation ». McGraw Hill : Toronto. P. 485.

CROZIER, M., FRIEDBERG, E. (1977). « L'acteur et le système ». 1er éd. Paris : Éditions du Seuil. 436p.

DE CERTEAU, M. (1990). «Le temps des histoires». *L'invention du quotidien : arts de faire* Paris: Gallimard. P.118-135.

DEETZ, S., GRIM, A., LYON, A. (2003). «Communicative Praxis and Collective Decision Making : From Phenomenology to the Politics of Experience to Dialogic Constitutive Practices». *Experiences Between Philosophy and Communication : Engaging the Philosophical Contributions of Calvin O. Schrag*. Sous la direction de Éric Ramsey. State University of New York : Albany. P. 55-71.

DETCHESSAHAR, M. (2001). « Quand discuter c'est produire ». *Revue française de gestion*. Vol. 132. P 32-43.

DETCHESSAHAR, M. (2002). « L'avènement de l'entreprise communicationnelle ». *Revue française de gestion*. Vol. 132. P 65-84.

ENGWALL, M. (2003). « No project is an island : linking projects to history and context ». *Research Policy*. 32. P. 789-808.

GALLIVAN, MJ., KEIL, M. (2003). « The user-developper communication process : a critical case study ». *Information Systems Journal*. 13 : 1. P. 37-68.

GAREL, G. (2003). « Le management de projet ». Paris : La Découverte. 122 p.

GÉNELOT, D. (2001). « Manager dans la complexité : réflexions à l'usage des dirigeants ». Paris : Insep. 357p.

HAZEBROUCQ, J.-M., BADOT, O. (1996). Le management de projet. 2e éd. Paris : PUF. 127p.

HEIDEGGER, M. (1958). « Bâtir, habiter, penser ». Essais et conférences. Paris : Gallimard. P. 170-193.

JACKSON, D.D. (1981). « Les règles familiales : le quid pro quo conjugal ». *Sur l'interaction*. Sous la direction de P. Watzlawick et J.H. Weakland. Paris : Édition du Seuil. P. 49-64. [texte publié à l'origine dans *Archives of General Psychiatry*. Vol. 12, 1965, P. 589-594.]

KIRBY, E.G. (1996). « The importance of recognizing alternative perspectives: an analysis of a failed project ». *International Journal of Project Management*. 14: 4. P. 209-211.

KOSKELA, L., HOWELL, G. (2002). « The Underlying Theory of Project Management is Obsolete ». *Proceedings of the PMI Research Conference*. P. 293-302.

KROES, P. (2002). « Design methodology and the nature of technical artefacts ». *Design Studies*. Vol. 23. No. 3. P. 287-301.

LARRASQUET, J.-M. (1996). « L'organisation en quête d'adaptabilité ». *Projectique*. Sous la direction de Claveranne et al. 1er ed. Bayonne : Economica. P. 41-49.

LEMOIGNE, J.-L. (2001). « Le constructivisme. Tome 1. Les enracinements ». Paris : L'Harmattan. 298 p.

LEMOIGNE, J.-L. (1999). « La modélisation des systèmes complexes ». Paris : Dunod. 178 p.

LEMOIGNE, J.-L. (1995). « Les épistémologies constructivistes ». Paris : PUF. 127 p.

LINBERG, K.R. (1999). « Software Developer Perceptions about Software Project Failure : A Case Study ». *The Journal of Systems and Software*. 49. P. 177-192.

LUNDIN R.A. & HARTMAN, F.T. (dir.). (2000). « Project as business constituents and guiding motives ». Massachusetts: Kluwer Academic Publishers. 264p.

MIDLER, C. (1995). «Organiser la création : l'exemple du projet Twingo». *Concevoir, inventer, créer : réflexions sur les pratiques*. Sous la direction de Robert Prost. 1er éd. Paris : L'Harmattan. P. 219-238.

MILLER, R. & LESSARD, D. (2001). « The Strategic Management of Large Engineering Projects ». Boston : MIT Press. 259p.

MINTZBERG, H. (2003). « Structure et dynamique des organisations ». Paris: Éditions d'Organisation. P. 434.

MORRIS, P.W. & HOUGH G.H. (1986). « Preconditions of Success and Failure in Major Projects ». Technical Paper. 3. Oxford, Major Projects Association, Templeton College.

MUCCHIELLI, A. (1998). « Approche systémique et communicationnelle des organisations ». Paris : Armand Colin. P. 5-79.

MUCCHIELLI, A. (2000). « La nouvelle communication ». Paris : Armand Colin. 214p.

NAVARRE, C. (1992). « De la bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir ». *Gestion 2000*. No. 6. P. 13-30.

NONAKA, I. (1994). « A dynamic theory of organizational knowledge creation ». *Organization Science*. Vol. 5, no. 1. P. 14-37.

PARDO, T., A., SCHOLL, H.J. (2002). « Walking Atop the Cliffs : Avoiding Failure and Reducing Risk in Large Scale E-Government Projects ». *Proceedings of the 35th Hawaiian International Conference on Systems Sciences*.

PINTO, J.K., MANTEL JR., S.J. (1990). « The Causes of Project Failure ». *IEEE Transaction on Engineering Management*. 37 : 4. P. 269-276.

POTTS, K. (2000). « The People and Technology Balance ». *Engineering Management Journal*. April. P.61-64.

RACINE, L., LEGAULT, G., BÉGIN, L. (1991). « Éthique en ingénierie ». Montréal : McGraw Hill. P. 285.

RAMSEY, E. (2003). « Experiences Between Philosophy and Communication : Engaging the Philosophical Contributions of Calvin O. Schrag ». State University of New York : Albany.

RENAULT, E. (2005). « Axel Honneth : Le nouvel Habermas ». *Le Nouvel Observateur. Hors Série*. Janvier. P. 66-69.

RITTEL, H.W.J., WEBBER, M.M. (1984). « Planning Problems are Wicked Problems ». *Developments in design methodology*. Sous la direction de Nigel Cross. Toronto : John Wiley & Sons. P. 135-144. [texte publié à l'origine comme partie de « Dilemmas in a general theory of planning », Policy Sciences, No. 4. 1973.]

ROB, M.A. (2003). « Project Failures in small companies ». *IEEE Computer Society*. November|December. P. 94-95.

SAAD, M. (1996). « La pertinence du modèle post-fordiste de l'organisation pour le management de projet ». *Projectique*. Sous la direction de Claveranne et al. 1er ed. Bayonne : Economica. P. 136-146.

SCHÖN, D. (1986). « Vers une épistémologie de la profession face à la crise du savoir professionnel ». *Savoir et développement: une perspective mondiale*. Sous la direction de A. Thomas et E.W. Ploman. Toronto: OISE. P.66-93.

SCHUMACHER, E.F. (1999). « The Modern World ». *Small is Beautiful : Economics as if People Mattered* . Vancouver : Hartley and Marks. P. 3-58.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. (2005). « Le guide de gestion de projets ». [En ligne] [http://www.cio-dpi.gc.ca/emf-cag/project/project-project\\_f.asp](http://www.cio-dpi.gc.ca/emf-cag/project/project-project_f.asp) (consulté le 20 avril 2005).

SIMON, H.A. (2004). « Les sciences de l'artificiel ». Paris : Gallimard. 464p.

SIMON, H.A. (1984). « The Structure of Ill-structured Problems ». *Developments in design methodology*. Sous la direction de Nigel Cross. Toronto : John Wiley & Sons. P. 145-146. [Texte publié à l'origine dans Artificial Intelligence, No. 4. 1973]

SMITH, HJ., & KEIL, M. (2003). « The reluctance to report bad news on troubled software projects : a theoretical model ». *Information Systems Journal*. 13 :1. P.69-95.

STANDISH GROUP INTERNATIONAL, INC. (2004). « 2004 Third Quarter Research Report ». [En ligne] [http://www.standishgroup.com/sample\\_research/PDFpages/q3-spotlight.pdf](http://www.standishgroup.com/sample_research/PDFpages/q3-spotlight.pdf) (consulté le 20 avril 2005).

STEVEN HINDE, B. (2005). « Why do so many major IT projects fail ». *Computer Fraud & Security*. January. P.15-17.

THAYER. (1970). « Communication humaine et cybernétique ». Actes du VIe Congrès International de Cybernétique. Namur.

THIÉTART, R.-A. et al. (2003). « Méthode de recherche en management ». Paris: Dunod. 552p.

THOMAS, J.L. (2000). « Making sense of project management: Contingency and sensemaking in transitory organizations ». Thèse de doctorat. Université d'Alberta, Canada. 287p.

THOMAS, J.L. (2000). « Making Sense on Project Management ». *Project as business constituents and guiding motives*. Sous la direction de Rolf A. Lundin et Francis Hartman. Massachusetts : Kluwer Academic Publishers. P.25-44.

WATZLAWICK, P., (dir.). (1988). « L'invention de la réalité ». Paris : Édition du Seuil.

WATZLAWICK, P. (1988). « Paradoxe et autoréférence dans les relations humaines ». *Bateson : Premier état d'un héritage*. Sous la direction d'Yves Winkins. Seuil : Paris. P. 185-191.

WATZLAWICK, P. (1983). « Faites vous-même votre malheur ». Paris : Édition du Seuil. P. 119.

WATZLAWICK, P., WEAKLEAND, J.H. (1981). « Sur l'interaction ». Paris : Édition du Seuil. P. 11-106.

WATZLAWICK, P. (1978). « La réalité de la réalité : confusion, désinformation, communication ». Paris : Édition du Seuil. P. 237.

WATZLAWICK, P. (1975). « Changements, paradoxes et psychothérapie ». Paris : Édition du Seuil. 189p.

WATZLAWICK, P. HELMICK BEAVIN, J. JACKSON, D.D. (1972). « Une logique de la communication ». Paris : Éditions du Seuil. 280 p.

WEICK, K.E. (1996). « The role of renewal in organizational learning ». *IJTM*. 11 : 7/8. P. 738-746.

WEICK, K.E. (1995). « Sensemaking in Organizations. Thousands Oaks : Sage Publications. 231p.

WILLIAMS, P. (1996). « Project failures and how to avoid them ». *Computer Audit Update*. September. P. 29-31.

WINKINS, Y (dir). (1988). « Bateson : Premier état d'un heritage ». Paris : Seuil. 346p.

WINKINS, Y (dir). (1981). « La nouvelle communication ». Paris : Seuil. 390p.

## BIBLIOGRAPHIE COMPLÈTE

ALCARAS, J.-R., LACROUX, F. (2003). « Planifier, c'est s'adapter ». *Économie et société*. No.26-27

ALEXANDER, C. (1971). « De la synthèse de la forme ». Dunod : Paris. P. 1-22.

ARENDT, H. (1997). « L'action ». *Condition de l'homme moderne*. Pocket : Paris. P. 231-314.

ASHBY, W.R. (1964). « An Introduction to Cybernetics ». Londres : University Paperbacks. P. 1-11.

AUSTIN, S., STEELE, J. (2001). « Mapping the conceptual design activity of interdisciplinary teams ». *Design Studies*. 22 : 3. P. 211-232.

BADAWY, M.K. (1988). « Practical Issues in Project Management : Research and Action Strategies for Management ». *IEEE Engineering Management Conference : Engineering Leadership in the 90's..* P. 11-18.

BAMFORD, G. (2002). « From analysis\synthesis to conjecture\analysis : a review of Karl Popper's influence on design methodology in architecture ». *Design Studies*. 23 : 3. P245-261.

BARRON G, YECHIAM E. (2002). « Private e-mail requests and the diffusion of responsibility ». *Computers in Human Behavior*. 18 : 5. 507-520.

BATESON, G. (1971). « Opposition éthologique, compétition, schismogénèse ». *La cérémonie du Naven : problème posés par la description sous trios rapports d'une tribu de nouvelle guinée*. Minuit : Paris. P. 185-208

BATESON, G. (1977). « Les catégories de l'apprentissage et de la communication ». *Vers une écologie de l'esprit*. Éditions du Seuil : Paris. P.299-331.

BATESON, G. (1979). « Multiple Versions of Relationship ». *Mind and Nature : A necessary Unity*. E.P. Dutton : New York. P. 131-143.

BATESON, G. (1996a). « Nouveaux cadres conceptuels pour les recherches sur le comportement ». *Une unite sacrée*. Seuil : Paris. P. 143-165. [texte réédité des actes du sixième colloque du New Jersey Psychiatric Institute de Princeton, 1958]

BATESON, G. (1996b). « La théorie de la double contrainte : une méprise ». *Une unite sacrée*. Seuil : Paris. P. 211-214. [texte publié à l'origine dans *Psychiatric News*. No. 13. 1977.]

BATESON, G. (1996c). « Esprit\Environnement ». *Une unite sacrée*. Seuil : Paris. P. 227-246. . [texte publié à l'origine dans *Social Change*. No. 1. 1973.]

BAZAN, B.C. (1986). « Pensée de la totalité, pensée d'altérité ». *L'altérité : Vivre ensemble différents. L'altérité – approches de philosophie et de sciences humaines*. Sous la direction de M. Gourgues et G. Mailhiot. Montréal : Éditions Bellarmin. P.49-84.

BEADE, J. (2000). « Dictionnaire de la philosophique ». *Encyclopaedia Universalis*. Paris : Éditions Albin Michel. P.1039-1048.

BEHNKE, E.A. (1982). « Contexts for Communication : An introduction to the Contribution of Jean Gebser ». *Interpersonal Communication : Essays in Phenomenology and Hermeneutics*. Sous la direction de Joseph J. Pilotta. Washington : Center for Advanced Research in Phenomenology & University Press of America. P. 91-107.

BERNOUX, P. (1996). « Sociologie des organisations. Les nouvelles approches ». *Sciences Humaines*. No. 64. P.46-51.

BERTOLA, P., TEIXEIRA, J.C. (2003). « Design as a Knowledge Agent : How Design as a Knowledge Process is Embedded into Organizations to Foster Innovation ». *Design Studies*. 24 : 2. P. 181-193.

BIRMAN, C. (1995). « La loi, le peuple et la terre ». *La responsabilité : la condition de notre humanité*. Sous la direction de Monette Vacquin. Éditions Autrement – Série Morales no.14 : Paris. P. 20-33.

BOUCHIKHI, H. (1991). « Apprendre à diriger en dirigeant ». *Gestion : Revue internationale de gestion*. 16 :4. P. 56-63.

BOUDON, R. (1997). « L'explication cognitiviste des croyances collectives » *Cognition et sciences sociales*. Sous la direction de R. Boudon, A. Bouvier et F. Chazel. 1er ed. Paris : PUF. P. 19-53.

BOUDON, R. (1995). « La rationalité cognitive ». *Le juste et le vrai : études sur l'objectivité des valeurs et de la connaissance*. Paris : Fayard. P.97-136.

BOUDON, R. (1993). « Le cœur des relativistes : sur quelques aspects du relativisme contemporain ». *Structuration du social et modernité avancée*. Sous la direction de Michel Audet et Hamid Bouchikhi. Sainte-Foy, Québec : Les Presses de l'Université Laval. P.55-78.

BOUGNOUX, D. (1998). « Entrevue ». *Communication et organisation*. Dossier : Management par projet et logiques communicationnelles. No. 13. P. 319-330.

BOUJUT, J.-F., LAUREILLARD, P. (2002). « A co-operation framework for product-process integration in engineering design ». *Design Studies*. 23 : 5. P. 497-513.

BORTOFT, H. (1985). « Counterfeit and authentic wholes : Finding a means for dwelling in nature ». *Dwelling, place and environment. Towards a phenomenology of person and world*. Sous la direction de Seamon, D. et Mugerauer, R. Martinus Nijhoff : Boston. P. 281-302.

BOURGAULT, M. (2002). « A Seminar for Real-time Interactive Simulation of Engeneering Projects : An Innovative Use of Video-conferencing and IT-based Educational Tools ». *Journal of Engineering Education*. April. P.177-183.

BOUSBACI, R. (2002). *Les modèles théoriques de l'architecture : de l'exaltation du faire à la réhabilitation de l'agir dans le bâtir*. 232p. Thèse de doctorat en aménagement, Faculté des études supérieures de l'Université de Montréal.

BOUTINET, J.-P. (2005). « L'anthropologie du projet ». *Quadrige\ PUF : Paris*. 399p.

BOUTINET, J.-P. (1998). « Management par projet et logique communicationnelle, quelles convergences et quels défis? ». *Communication et organisation*. Dossier : Management par projet et logiques communicationnelles. No. 13. P. 207-221.

BOUTINET, J.-P. (1993). « Psychologie des conduites à projet ». 3e éd. Paris : PUF. 127 p.

BROADBENT, G. (1984). « The Developments of Design Methods ». *Developments in Design Methodology*. Sous la direction de N. Cross. Toronto : Wiley. P. 337-346.

BROADBENT, J. (2003). « Generations in Design Methodology ». *The Design Journal*. 6: 1. P. 2-13.

BRUIJN, H., HEUVELHOF, E., VELD, R.. (2002). « Process Management: Why Project Management Fails in Complex Decision Making Processes ». London : Kluwer Academic Publishers. 171p.

BUCHANAN, R. (2001). « Design Research and the New Learning ». *Design Issues*. 17 : 4. P. 3-23.

BUCHANAN, R. (1995). « Rhetoric, Humanism, and Design ». *Discovering Design: Explorations in Design Studies*. Sous la direction de edited R. Buchanan et V. Margolin. Chicago : University of Chicago Press.. P. 23-66.

BUCHANAN, R. (1992). « Wicked Problems in Design Thinking ». *Design Issues*. 8 : 2. P. 5-21.

BUPA, S.H. (2005). « Why do so many major IT projects fail? ». *Computer Fraud & Security*. Janvier. P. 15-17.

C.Y. TAN, B., WEI, K.-K., HUANG, W.W., NG, G.-N. (2000). « A dialogue technique to enhance electronic communication in virtual teams ». *Transactions on Professional Communication*. 43 : 2. P. 153-165.

CARLETTA J, ANDERSON A.H., MCEWAN R. (2000). «The effects of multimedia communication technology on non-collocated teams: a case study». *Ergonomics*. 43 : 8. 1237-1251.

CASTORIADIS, C. (2000). « Dictionnaire de la philosophie ». *Encyclopaedia Universalis*. Paris : Éditions Albin Michel. P.1820-1839.

CAVERNI, J.-P. (1999). « Les pièges de la raison ». *Le cerveau et la pensée : la révolution des sciences cognitives*. Sous la direction de Jean-François Dortier. Éditions Sciences Humaines : Auxerre. P. 283-287. [Texte publié à l'origine dans *Sciences Humaines*, hors série no. 2, 1993]

CEGALA, D.J. (1982). « An Examination of the Concept of Interaction Involvement using Phenomenological and Empirical Methods ». *Interpersonal Communication : Essays in Phenomenology and Hermeneutics*. Sous la direction de Joseph J. Pilotta. Washington : Center for Advanced Research in Phenomenology & University Press of America. P. 81-89.

CHIU, M.-L.,. (2002). « An organizational view of design communication in design collaboration ». *Design Studies*. 23 : 2. P. 187-210.

CLELAND, D.L., IRELAND, L.R. (2002). « Project Management : Strategies Design and Implementation ». McGraw Hill : Toronto. P. 485.

CRAMTON, C.D. (2002). « Finding Common Ground in Dispersed Collaboration ». *Organizational Dynamics*. 30 :4. P. 356-367.

CROSS, N. (1996). « Comprendre la pensée du concepteur ». Cognition et création : explorations cognitives des processus de conception. Sous la direction de Mario Borillo et Jean-Pierre Goulette. Éditions Mardaga : P. 35-120.

CROSS, N. (dir). (1984). « Developments in design methodology ». John Wiley & Sons : Toronto. 357p.

CROSS, N. (1981). « The coming of post-industrial design ». Design Studies. 2 : 1. 3-7.

CROZIER, M., FRIEDBERG, E. (1977). « L'acteur et le système ». 1er éd. Paris : Éditions du Seuil. 436p.

DARKE, J. (1984). « The Primary Generator and the Design Process ». Developments in Design Methodology. Sous la direction de Nigel Cross. John Wiley & Sons : Toronto. P175-187. [Texte publié à l'origine dans Design Studies, 1979, 1 : 1. P. 36-44.]

DE CERTEAU, M. (1990). «Le temps des histoires». *L'invention du quotidien : arts de faire* Paris: Gallimard. P.118-135.

DEETZ, S., GRIM, A., LYON, A. (2003). «Communicative Praxis and Collective Decision Making : From Phenomenology to the Politics of Experience to Dialogic Constitutive Practices». *Experiences Between Philosophy and Communication : Engaging the Philosophical Contributions of Calvin O. Schrag*. Sous la direction de Éric Ramsey. State University of New York : Albany. P. 55-71.

DEETZ, S. (1982). « Hermeneutics and Research in Interpersonal Communication ». *Interpersonal Communication : Essays in Phenomenology and Hermeneutics*. Sous la direction de Joseph J. Pilotta. Washington : Center for Advanced Research in Phenomenology & University Press of America. P. 1-14.

DeFONTENAY, É. (1995). « Quelque chose comme du donné... ». *La responsabilité : la condition de notre humanité*. Sous la direction de Monette Vacquin. Éditions Autrement – Série Morales no.14 : Paris. P. 118-131.

DELORME, R. (1999). « Theorising Complexity ». Acte de colloque *Evolution and Development of Evolutionary Economics*. Brisbane.

DETCHESSAHAR, M. (2001). « Quand discuter c'est produire ». *Revue française de gestion*. Vol. 132. P 32-43.

DETCHESSAHAR, M. (2002). « L'avènement de l'entreprise communicationnelle ». *Revue française de gestion*. Vol. 132. P 65-84.

DOBZHANSKY, T.G. (1966). *L'homme en évolution*. Paris : Flammarion. 32p.

DONNADIEU, G., KARSKY M. (2002). « La systémique, penser et agir dans la complexité ». Jouve : Éditions Liaisons. P. 269.

DOSTALER, I., OLIVER, N., DEWBERRY, E. (2004). « Le développement de nouveaux produits : une comparaison des pratiques japonaises, britanniques et nord-américaines ». *Gestion*. 28 : 4. 7-16.

DUFOUR, D.-R. (1995). « Nommer pour penser, la tâche des intellectuels ». *La responsabilité : la condition de notre humanité*. Sous la direction de Monette Vacquin. Éditions Autrement – Série Morales no.14 : Paris. P. 166-181.

DURAND, D. (1979). « La systémique ». Paris : PUF. P. 127.

ENGWALL, M. (2003). « No project is an island : linking projects to history and context ». *Research Policy*. 32. P. 789-808.

ERICKSSON, D. (1997). « A Principal Exposition of Jean-Louis LeMoigne's Systemic Theory ». *Cybernetics and Human Knowing*. 4 : 2-3. P. 41.

FINDELI, A. (2003). « Design et complexité : un projet scientifique et pédagogique à visée transdisciplinaire ». *L'autre Forum*. Mai. P. 11-17.

FINDELI, A. (2001). « Rethinking Design Education for the 21st Century : Theoretical, Methodological, and Ethical Discussion ». *Design Issues*. 17 : 1. P. 5-17.

FINDELI, A. (1995). « Éthique, technique et design : éléments de problématique et de méthodologie ». *Concevoir, inventer, créer : réflexions sur les pratiques*. Sous la direction de Robert Prost. 1er éd. Paris : L'Harmattan. P. 301-327.

GAHA, C., MANSOUR, N. (2004). « Le management des connaissances : la structure et la stratégie des ressources humaines comme leviers d'exploitation et d'exploration ». *Gestion*. 29 : 2. P. 19-25

GALLIVAN, MJ., KEIL, M. (2003). « The user-developer communication process : a critical case study ». *Information Systems Journal*. 13 : 1. P.37-68.

GAREL, G. (2003). « Le management de projet ». Paris : La Découverte. 122 p.

GARNER, S. (2001). « Comparing graphic actions between remote and proximal design teams ». *Design Studies*. 22 : 4. P. 365-376.

GÉNELOT, D. (2001). « Manager dans la complexité : réflexions à l'usage des dirigeants ». Paris : Insep. P.159-184.

GIASSON, F.H. (1998). « Aux sources d'une communication réussie ». *Habileté de direction. Revue internationale de gestion*. P.160-195.

GIDDENS, A. (1993a). « Une théorie critique de la modernité avancée ». *Structuration du Social et modernité avancée. Autour des travaux d'Anthony Giddens*. Sous la direction de Audet, Michel et Bouchikhi. Québec : Presse de l'Université Laval. P. 29-53.

GIDDENS, A. (1993b). « Identité de soi, transformation de l'intimité et démocratisation de la vie ». *Structuration du Social et modernité avancée. Autour des travaux d'Anthony Giddens*. Sous la direction de Audet, Michel et Bouchikhi. Québec : Presse de l'Université Laval. P. 455-476.

GILLESPIE, A. (2000). « Substituting electronic communications for physical travel? The case of "teleworking" ». *ITS Journal*. 6 : 1. 13-24.

GOFFI, J.-Y. (1996). « La philosophie de la technique ». PUF : Paris. P. 3-30.

GRAWITZ, M. (1990). « Méthodes des sciences sociales ». 8ième éd. Paris : Dalloz. 1001 p.

HABERMAS, J. (1987). « Théorie de l'agir communicationnel. Tome 1 : Rationalité de l'agir et rationalisation de la société ». Paris : Fayard. P. 1-59.

HABERMAS, J. (1986). « Morale et communication ». Paris : Flammarion. P. 1-62.

HARPAZ. I. (2002). « Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society ». *Work Study*. 51 : 2. 74-80.

HAZEBROUCQ, J.-M., BADOT, O. (1996). « Le management de projet ». 2e éd. Paris : PUF. 127p.

HEIDEGGER, M. (1958a). « Bâtir, habiter, penser ». *Essais et conférences*. Paris : Gallimard. P. 170-193.

HEIDEGGER, Martin. (1958b). « La chose ». *Essais et conférences*. Paris : Gallimard. P. 194-223.

HEIDEGGER, Martin. (1958c). « Que veut dire penser ». *Essais et conférences*. Paris : Gallimard. P. 151-169.

HEIDEGGER, Martin. (1958d). « Qui est le Zarathoustra de Nietzsche ». *Essais et conférences*. Paris : Gallimard. P. 116-150.

HELLER, S., VIENNE, V. (1997). « Citizen Designer : perspective on design responsibility ». New York : Allworth Press. P. 159-164.

HERNIAUX, G. (1998). « Gérer la communication du projet ». *Communication et organisation*. Dossier : Management par projet et logiques communicationnelles. No. 13. P. 41-55.

HYDE, M.J. (1982). « Transcendental Philosophy and Human Communication ». *Interpersonal Communication : Essays in Phenomenology and Hermeneutics*. Sous la direction de Joseph J. Pilotta. Washington : Center for Advanced Research in Phenomenology & University Press of America. P.15-34.

IHDE, D. (1982). « The Experience of Media ». *Interpersonal Communication : Essays in Phenomenology and Hermeneutics*. Sous la direction de Joseph J. Pilotta. Washington : Center for Advanced Research in Phenomenology & University Press of America. P.69-80.

JACKSON, D.D. (1981). « Les règles familiales : le quid pro quo conjugal ». *Sur l'interaction*. Sous la direction de P. Watzlawick et J.H. Weakland. Paris : Édition du Seuil. P. 49-64. [texte publié à l'origine dans *Archives of General Psychiatry*. Vol. 12, 1965, P. 589-594.]

JOHNSON, P., CHRISTINE, S.F., ROGERSON, S. (1998). « Management communication : a technological revolution ». *Management Decision*. 36 : 3. 160-170.

JOLIVET, François. (1998). « Management par projet : communiquer et après ». *Communication et organisation*. Dossier : Management par projet et logiques communicationnelles. No. 13. P. 287-301.

JOLIVET, F., NAVARRE, C. (1993). Grands projets, auto-organisation, métarègles : vers de nouvelles formes de management de grands projets. *Gestion 2000*. No. 2

JONAS, W. (2001). « A Scenario for Design ». *Design Issues*. 17 : 2. P. 64-80.

JONES, C. (1984). « A Method of Systematic Design ». *Developments in Design Methodology*. Sous la direction de Nigel Cross. John Wiley & Sons : Toronto. P.9-31.  
[Texte publié à l'origine dans *Conference on Design Methods*, 1963]

JOY-MATTHEWS, J., GLADSTONE, B. (2000). "Extending the group : a strategy for virtual team formation". *Industrial and Commercial Training*. 32:1. 24-29

KIM, W.C., MAUBORGNE, R. (2004). « Value Innovation : The Strategic Logic of High Growth. *Havard Business Review*. July-August. P. 172-180.

KIRBY, E.G. (1996). « The importance of recognizing alternative perspectives: an analysis of a failed project ». *International Journal of Project Management*. 14: 4. P. 209-211.

KLING, R. (2003). « Critical professional education about information and communications technologies and social life ». *Information Technology & People*. 16 : 4. 394-418.

KOSKELA, L., HOWELL, G. (2002). « The Underlying Theory of Project Management is Obsolete ». *Proceedings of the PMI Research Conference*. 293-302.

KROES, P. (2002). « Design methodology and the nature of technical artefacts». *Design Studies*. Vol. 23. No. 3. P. 287-301.

LANDRY, R.D. (1991). « Leadership et gestion : un processus permanent de communication ». *Habiletés de direction*. Gestion : Revue internationale de gestion. 16 :3. P.169-73.

LARRASQUET, J.-M. (1996). « L'organisation en quête d'adaptabilité ». *Projectique*. Sous la direction de Claveranne et al. 1er ed. Bayonne : Economica. P. 41-49.

LAUCHE, K. (2005). « Job design for good design practice ». *Design Studies*. 26 : 2. P. 191-213.

LECHLER, T. (2000). « Empirical Evidence of People as Determinants of Project Success ». *Project as business constituents and guiding motives*. Sous la direction de Rolf A. Lundin et Francis Hartman. Massachusetts : Kluwer Academic Publishers. P.218-226.

LEE-KELLEY, L. (2002). « Situational Leadershi : Managing the virtual project team». *Journal of Management Development*. 21 : 6. 461-476.

LELOUP, M. (2004). « Les architectes, responsables jusqu'où? ». *L'express*. 21 :06. P. 70-72.

LEMOIGNE, J.-L. (2002). « Sur l'épistémologie des sciences de la décision, sciences de l'organisation ». *Le constructivisme. Tome 2 : Épistémologie de l'interdisciplinarité* . ». Paris : L'Harmattan. P. 33-85.

LEMOIGNE, J.-L. (2001). « Le constructivisme. Tome 1. Les enracinements». Paris : L'Harmattan. 298 p.

LEMOIGNE, J.-L. (1999). « La modélisation des systèmes complexes ». Paris : Dunod. 178 p.

LEMOIGNE, J.-L. (1998). « Représenter et raisonner les comportements socio-économiques ». *Psychologie économique, théorie et applications*. Sous la direction de C. Roland-Levy et Ph. Adair. Paris : Economica. P. 317-337.

LEMOIGNE, J.-L. (1995). « Les épistémologies constructivistes ». Paris : PUF. 127 p.

LEMOIGNE, J.-L. (1990). « Systémique et complexité : études d'épistémologie systémique ». *Revue Internationale de Systémique*. 4 : 2. 107-117.

LEMOIGNE, J.-L. (1986). « Recherche scientifique en architecture? ». *La recherche architecturale : un bilan international* (ouvrage collectif). Marseille : Parenthèse. P.97-102.

LÉVY-GARBOUA, L., BLONDEL, S. (1997). « La décision comme argumentation ». *Cognition et sciences sociales*. Sous la direction de R. Boudon, A. Bouvier et F. Chazel. 1er ed. Paris : PUF. P. 55-68.

LINBERG, K.R. (1999). « Software Developer Perceptions about Software Project Failure : A Case Study ». *The Journal of Systems and Software*. 49. P. 177-192.

LIU, Y.-C., BLIGHT, T., CHAKRABARTI, A. (2003). « Toward an 'ideal' approach for concept generation ». *Design Studies*. 24 : 4. 341-355.

LIVET, P. (1997). « Les problèmes de constitution d'une action collective ». *Cognition et sciences sociales*. Sous la direction de R. Boudon, A. Bouvier et F. Chazel. 1er ed. Paris : PUF. P. 259-281.

LUCK, R. (2003). « Dialogue in participatory design ». *Design Studies*. 24 : 6. P. 523-535.

LUGAN, J.-C. (1993). « La systémique sociale ». Paris : PUF. 127 p.

LUNDIN et HARTMAN, (dir.) (2000). « Project as business constituents and guiding motives. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers. 264p.

MALDONADO, T. (1999). « Taking Eyeglasses Seriously ». *Design Issues*. 17 : 4. 32-43.

MENIRU, K., RIVARD, H., BÉDARD, C. (2003). « Specifications for computer-aided conceptual building design ». *Design Studies*. 24 : 1. P. 51-71.

MICKUNAS, A. (1982). « The Dialogical Region ». *Interpersonal Communication : Essays in Phenomenology and Hermeneutics*. Sous la direction de Joseph J. Pilotta. Washington : Center for Advanced Research in Phenomenology & University Press of America. P.55-68.

MIDLER, C. (1995). «Organiser la création : l'exemple du projet Twingo». *Concevoir, inventer, créer : réflexions sur les pratiques*. Sous la direction de Robert Prost. 1er éd. Paris : L'Harmattan. P. 219-238.

MIDLER, C. (1993). « Twingo, l'auto qui n'existait pas. Management de projet et transformation de l'entreprise ». Paris : InterÉditions. P. 108-150.

MILLER, C.R. (1990). « The Rhetoric of Decision Science, or Herbert A. Simon Says ». *The Rhetorical Turn : Invention and persuasion in the conduct of inquiry*. Sous la direction de Simons, Herbert W. Chicago : University of Chicago Press. P. 162-184.

MILLER, R. & LESSARD, D. (2001). « The Strategic Management of Large Engineering Projects ». Boston : MIT Press. 259p.

MINTZBERG, H. (2003). « Structure et dynamique des organisations ». Paris: Éditions d'Organisation. P. 434.

MORIN, E., CIURANA, É.-R., MOTTA, R.D. (2003). « Éduquer pour l'ère planétaire : la pensée complexe comme Méthode d'apprentissage dans l'erreur et l'incertitude humaine ». Paris : Édition Balland. P. 86-99.

MORIN, E. (1980). « L'intégration naturelle et la nature de l'intégration ». *La méthode Tome II : La vie de la vie*. Paris : Éditions du Seuil. P. 47-60.

MORRIS, P.W. & HOUGH G.H. (1986). « Preconditions of Success and Failure in Major Projects. Technical Paper. 3. Oxford, Major Projects Association, Templeton College.

MUCCHIELLI, A. (1998). « Approche systémique et communicationnelle des organisations ». Paris : Armand Colin. P. 5-79.

MUCCHIELLI, A. (2000). « La nouvelle communication ». Paris : Armand Colin. 214p.

NADESAN, M.H. (2003). « Transversing Dualisms and Situating the Embodied Self in Organizational Theory and Practice ». *Experiences Between Philosophy and Communication : Engaging the Philosophical Contributions of Calvin O. Schrag*. Sous la direction de Éric Ramsey. State University of New York : Albany. P. 89-105.

NAVARRE, C. (1998). « Planifier moins et communiquer plus ». *Communication et organisation*. Dossier : Management par projet et logiques communicationnelles. No. 13. P. 25-39.

NAVARRE, C. (1992). « De la bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir ». *Gestion* 2000. No. 6. P. 13-30.

NONAKA, I. (1994). « A dynamic theory of organizational knowledge creation ». *Organization Science*. Vol. 5, no. 1. P. 14-37.

NUNEZ, E. (2003). « Analogies structurelles et fonctionnelles du domaine bio-psycho-cognitif et d'un domaine social, l'entreprise ». Laboratoire de biochimie endocrinienne. [En ligne] <http://www.mcxapc.org/docs/ateliers/stressen.htm> (Page consultée le 24 septembre 2004).

ORLIKOWSKI, Wanda J. (2002). « Knowing in Practice : Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing ». *Organization Science*. 13 : 3. P. 249-273.

PARDO, T.A., SCHOLL, H.J. (2002). « Walking Atop the Cliffs : Avoiding Failure and Reducing Risk in Large Scale E-Government Projects ». *Proceedings of the 35th Hawaiian International Conference on Systems Sciences*.

PAULEEN, D. J. (2003). « Leadership in global virtual team : an action learning approach ». *Leadership and Organization Development Journal*. 24 : 3. 153-162.

PAULEEN, D.F., YOONG, P. (2001). «Facilitating virtual team relationships via Internet and conventional communication channels ». *Internet Research : Electronic Networking Applications and Policy*. 11:3. P. 190-202.

PERRY, M., SANDERSON, D. (1998). « Coordinating joint design work : the role of communication and artefacts ». *Design Studies*. 19 : 3. P273-288.

PILOTTA, J.J. (1982). « Communicative Competence as a Research Criterion : A Philosophy of Social Science Directive ». *Interpersonal Communication : Essays in Phenomenology and Hermeneutics*. Sous la direction de Joseph J. Pilotta. Washington : Center for Advanced Research in Phenomenology & University Press of America. P. 35-53.

PINTO, J.K., MANTEL, JR., S.J. 1990. « The Causes of Project Failure ». *IEEE Transaction on Engineering Management*. 37 : 4. P. 269-276.

POTTER, R.E., BALTHAZARD, P.A., COOKE, R.A. (2000). « Virtual Team interaction : assessment, consequences, and management ». *Team Performance Management : An International Journal*. 6 : 78. 131-137.

POTTS, K. (2000). « The People and Technology Balance ». *Engineering Management Journal*. April. P.61-64.

PROST, R. (1996). «Le contexte d'émergence de la notion de projet à la fin du XXe siècle ». *Projectique*. Sous la direction de Claveranne et al. 1er ed. Bayonne : Economica. P. 52-63.

QURESHI, S., VOGEL, D. (2001). « Adaptiveness in Virtual Teams : Organization Challenges and Research Directions ». *Group Decision and Negotiation*. 10. P. 27-46.

RACINE, L., LEGAULT, G., BÉGIN, L. (1991). « Éthique en ingénierie ». Montréal : McGraw Hill. P. 285.

RAMONET, I. (1997). « Géopolitique du chaos ». Paris : Le Monde diplomatique. P. 49-66.

RAMSEY, E. (2003). « Experiences Between Philosophy and Communication : Engaging the Philosophical Contributions of Calvin O. Schrag ». State University of New York : Albany.

RENAULT, E. (2005). « Axel Honneth : Le nouvel Habermas ». *Le Nouvel Observateur. Hors Série*. Janvier. P. 66-69.

RITTEL, H.W.J., WEBBER, M.M. (1984a). « Planning Problems are Wicked Problems ». *Developments in design methodology*. Sous la direction de Nigel Cross. Toronto : John Wiley & Sons. P. 135-144. [texte publié à l'origine comme partie de « Dilemmas in a general theory of planning », Policy Sciences, No. 4. 1973.]

RITTEL, H.W.J. (1984b). « Second-generation Design Methods ». *Developments in design methodology*. Sous la direction de Nigel Cross. Toronto : John Wiley & Sons. P. 317-329. [texte publié à l'origine dans *The DMG 5th Anniversary Report : DMG Occasional Paper*. 1. 1972. P. 5-10.]

ROB, M.A. (2003). « Project Failures in small companies ». *IEEE Computer Society*. November|December. P. 94-95.

ROOZENBERG, N.F.M., DORST, K. (1998). « Describing Design as Reflective Practice : Observations on Schön's Theory of Practice ». *Designers : The Key to Successful Product Development*. Sous la direction de Eckart Frankenberger, Petra Badke-Schaub et Herbert Birkhofer. Londres : Spring-Verlag. P. 29-41.

SAAD, M. (1996). « La pertinence du modèle post-fordiste de l'organisation pour le management de projet ». *Projectique*. Sous la direction de Claveranne et al. 1er ed. Bayonne : Economica. P. 136-146.

SAINT-SERNIN, B. (1989). «Genèse et unité de l'action». 1er ed. Paris : Librairie Philosophique J.Vrin. 189p.

SCHÖN, D. (1986). « Vers une épistémologie de la profession face à la crise du savoir professionnel ». *Savoir et développement: une perspective mondiale*. Sous la direction de A. Thomas et E.W. Ploman. Toronto: OISE. P.66-93.

SCHÖN, D. (1983). « The Reflective Practitioner : How Professionals Think in Action ». Basic Books. P. 3-69.

SCHUMACHER, E.F. (1999). « The Modern World». *Small is Beautiful : Economics as if People Mattered* . Vancouver : Hartley and Marks. P. 3-58.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. (2005). « Le guide de gestion de projets ». [En ligne] [http://www.cio-dpi.gc.ca/emf-cag/project/project-project\\_f.asp](http://www.cio-dpi.gc.ca/emf-cag/project/project-project_f.asp) (consulté le 20 avril 2005).

SIMON, H.A. (2004). « Les sciences de l'artificiel ». Paris : Gallimard. 464p.

SIMON, H.A. (1984). « The Structure of Ill-structured Problems ». *Developments in design methodology*. Sous la direction de Nigel Cross. Toronto : John Wiley & Sons. P. 145-146. [Texte publié à l'origine dans Artificial Intelligence, No. 4. 1973]

SMITH, HJ., KEIL, M. (2003). « The reluctance to report bad news on troubled software projects : a theoretical model ». *Information Systems Journal*. 13 :1. P.69-95.

SNODGRASS, A., COYNE, R. (1997). « Is Design Hermeneutical? ». *Architecture Theory Review*. 2 :1. P. 65-97.

SPERBER, D. (1997). « Individualisme méthodologique et cognitivisme ». *Cognition et sciences sociales*. Sous la direction de R. Boudon, A. Bouvier et F. Chazel. 1er ed. Paris : PUF. P. 123-135.

STANDISH GROUP INTERNATIONAL, INC. (2004). « 2004 Third Quarter Research Report ». [En ligne] [http://www.standishgroup.com/sample\\_research/PDFpages/q3-spotlight.pdf](http://www.standishgroup.com/sample_research/PDFpages/q3-spotlight.pdf) (consulté le 20 avril 2005).

STEMPFLE, J. (2002). « Thinking in design teams – an analysis of team communication ». *Design Studies*. 23 : 5. P. 473-496.

STEVEN HINDE, B. (2005). « Why do so many major IT projects fail ». *Computer Fraud & Security*. January. P.15-17.

STICH, S.P. (1993). «The Fragmentation of Reason : Preface to a Pragmatic Theory of Cognitive Evaluation ». The MIT Press : London. P.129 -158.

TESTART, J. (1995). « Science et conscience ». *La responsabilité : la condition de notre humanité*. Sous la direction de Monette Vacquin. Éditions Autrement – Série Morales no.14 : Paris. P. 267-279.

THAYER. (1970). « Communication humaine et cybernétique ». Actes du VIe Congrès International de Cybernétique. Namur.

THIÉTART, R.-A. et al. (2003) . *Méthode de recherche en management*. Paris: Dunod.

THOMAS, J.-L. (2000). « Making sense of project management: Contingency and sensemaking in transitory organizations ». Thèse de doctorat. Université d'Alberta, Canada. 287p.

THOMAS, J.L. (2000). « Making Sense on Project Management ». *Project as business constituents and guiding motives*. Sous la direction de Rolf A. Lundin et Francis Hartman. Massachusetts : Kluwer Academic Publishers. P.25-44.

TOMES, A., OATES, C., ARMSTRONG, P. (1998). « Talking design : negotiating the verbal-visual translation ». *Design Studies*. 19 : 2. P. 127-142.

TRAUB, C., LIPKIN, J. (2000). « Creative Interlocutor and Multimedia Dialog ». *Design Issues*. 16 : 2. P. 25-35.

TVERSKY, A., KAHNEMAN, D. (1982). « Judgment under uncertainty : Heuristics and biases ». *Judgment under uncertainty : Heuristics and biases*. Sous la direction de Amos Tversky, Paul Slovic et Daniel Kahneman. Cambridge : Cambridge University Press. P. 3-20. [Texte publié à l'origine dans *Science*, 1974, no. 185, p. 1124-1131]

VALKENBURG, R., DORST, K. (1998). « The Reflective Practice of Design Team ». *Design Studies*. 19 : 3. P. 249-271.

VAN DER SMAGT, T. (2000). "Enhancing virtual teams: social relations vs. communication technology". *Industrial Management & Data Systems*. 100: 4. 148-156.

VARELA, F.J. (1988). « Invitation aux sciences cognitives ». Paris : Édition du Seuil. P. 122.

VERON, E. (1988). « Entre Peirce et Bateson : une certaine idée du sens ». *Bateson : Premier état d'un héritage*. Sous la direction d'Yves Winkins. Seuil: Paris. P. 171-184.

WANG, L.S., XIE, H., NEELAMKAVIL, J., PARDASANI, A. (2000). « Collaborative conceptual desing – state of the art and future trends ». *Computer-Aided Design*. 34. P. 981-996.

WATZLAWICK, P. (1991). « Les cheveux du baron de Münchhausen ». Paris : Édition du Seuil. P. 281.

WATZLAWICK, P., (dir.). (1988). « L'invention de la réalité ». Paris : Édition du Seuil.

WATZLAWICK, P. (1988). « Paradoxe et autoréférence dans les relations humaines ». *Bateson : Premier état d'un héritage*. Sous la direction d'Yves Winkins. Seuil : Paris. P. 185-191.

WATZLAWICK, P. (1983). « Faites vous-même votre malheur ». Paris : Édition du Seuil. P. 119.

WATZLAWICK, P., WEAKLEAND, J.H. (1981). « Sur l'interaction ». Paris : Édition du Seuil. P. 11-106.

WATZLAWICK, P. (1978). « La réalité de la réalité : confusion, désinformation, communication ». Paris : Édition du Seuil. P. 237.

WATZLAWICK, P. (1975). « Changements, paradoxes et psychothérapie ». Paris : Édition du Seuil. 189 p.

WATZLAWICK, P. HELMICK BEAVIN, J. JACKSON, D.D. (1972). « Une logique de la communication ». Paris : Éditions du Seuil. 280 p.

WEBER, M. (1959). « Le métier et la vocation de savant ». *Le savant et le politique*. Librairie Plon : Paris. P. 61-107.

WEICK, K.E. (1996). « The role of renewal in organizational learning ». *IJTM*. 11 : 7/8. P. 738-746.

WEICK, K.E. (1995). « Sensemaking in Organizations. Thousands Oaks : Sage Publications. 231p.

WEICK, K.E. (1983). « Managerial Thought in the Context of Action ». *The Executive Mind*. Sous la direction de Srivastva et associés. San Francisco, Washington, Londres : Jossey-Bass Publishers. P. 221-242.

WEICK, K.E. (1979). « Cognitive Process in Organizations ». *Research in Organizational Behavior*. Vol. 1. P. 41-74.

WILLIAMS, P. (1996). « Project failures and how to avoid them ». *Computer Audit Update*. September. P. 29-31.

WINKINS, Y., (dir). (1988). « Bateson : Premier état d'un heritage ». Paris : Seuil. 346p.

WINKINS, Y., (dir). (1981). « La nouvelle communication ». Paris : Seuil. 390p.

WHITTAKER, J. (2000). « Reflections on the Changing Nature of Projects ». Projects as Business Constituents and Guiding Motives. Sous la direction Rolf A. Lundin et Francis Hartman. London : Kluwer Academic Publishers. 133-142.

YOUNG, D.P. (1995). “The relationship between electronic and face-to-face communication and its implication for alternative workplace strategies”. *Facilities*. 13: 6. 20-27

ZHAO, S. (2004). « Consociated Contemporaries as an Emergent realm of the Lifeworld : Extending Schultz’s Phenomenological Analysis to Cyberspace ». *Human Studies*. 27. P. 91-105.