

De l'existence du projet d'entreprise

Le cas d'une grande université
multidisciplinaire

Jean-Pierre Bréchet

Professeur, IAE (Institut d'Administration des Entreprises)

Université de Nantes

Chemin de la Censive du Tertre, BP 62232

44322 Nantes, Cedex 3, France

Tel : (33) 2 40 14 12 21

Fax : (33) 2 40 74 61 83

E-Mail : brechet@iae.univ-nantes.fr

Résumé : La réflexion proposée se nourrit de l'expérience d'une démarche projet ambitieuse menée dans une grande université multidisciplinaire. Cette réflexion s'articule autour de deux grandes questions : celle de l'inscription de la démarche dans l'organisation ; celle de l'instrumentation dont la démarche est porteuse. La première pose, outre la difficulté de l'observation même de la démarche projet, le problème de l'élaboration du contenu du projet et celui de sa mise en œuvre en tant que processus organisationnel. La seconde confronte à la nécessité de prendre en compte la pluralité des légitimités et les aspects de coopération en jeu dans la démarche. Il apparaît que le dispositif de rationalisation de l'action collective que constitue le projet cristallise et révèle les difficultés que rencontre la construction d'un collectif composite. Les aspects théoriques et méthodologiques abordés constituent aussi une facette de la réflexion proposée.

Mots clés : Projet, collectif, rationalisation, université, pilotage, intégration, différenciation

La réflexion proposée sur l'existence d'un projet d'entreprise s'inscrit dans le cadre d'une réflexion plus générale sur la place du projet, en tant que dispositif de rationalisation de l'action, pour participer des fondements d'une théorie stratégique de l'action collective¹. Les sciences du management, et plus généralement les sciences de l'action, ne peuvent faire

¹ De l'action collective et par extension des régulations concurrentielles ; cf. Bréchet (1994), Desreumaux, Bréchet (1998), Bréchet, Desreumaux 2004..

l'impasse sur le projet comme composante des processus d'intelligibilité et de contrôle des comportements².

Les stratégestes d'entreprise pourraient d'ailleurs s'accorder pour attribuer une place essentielle à la notion³ mais, en revanche, et sans vouloir développer ici cet aspect, il faut reconnaître que le concept de projet est largement ignoré des théories économiques et sociologiques dominantes. Et pourtant, la place du concept de projet est centrale dans le paradigme de la complexité comme le montrent très bien en France les nombreux écrits de J.-L. Le Moigne⁴. Ce qui n'est pas sans interroger les corpus théoriques qui l'ignorent en grande part, car ce paradigme se nourrit de disciplines fondamentales pour ce qui est de penser l'humain (la cybernétique, la systémique, les sciences du vivant...).

L'idée générale selon laquelle les phénomènes organisés ne peuvent se comprendre sans référence aux projets qu'ils servent s'applique bien sûr aux organisations que sont les universités, qui doivent d'ailleurs se doter de projets, conformément au souhait explicite, depuis septembre 1990, de la Direction de la Programmation et du Développement Universitaire (DPDU) d'ancrer le contrat avec l'Etat dans le projet d'établissement. Sans omettre de souligner que cette exigence d'avoir un projet tolère une grande variété de pratiques.

Notre réflexion s'appuiera ici sur l'expérience⁵ d'une démarche projet ambitieuse conduite dans une grande université multidisciplinaire. Elle tendra à mettre en évidence les difficultés auxquelles se sont heurtés et se heurteront les acteurs du pilotage des instances universitaires⁶. C'est aussi la notion même de projet qui sera interrogée, le projet en tant que construction socio-politique, mais nous ne chercherons pas à nourrir, autrement qu'indirectement, la thèse ci-dessus avancée pour situer la contribution sur un plan théorique englobant.

Nous présenterons tout d'abord la démarche projet, dite Schéma de développement, dans ses principes, ses modalités et ses contenus (1). Nous discuterons ensuite de l'inscription de cette démarche dans l'organisation (2), pour enfin interroger plus en creux les difficultés

² Pour définir ainsi la rationalisation comme effort d'intelligibilité d'une situation et de contrôle des comportements dans un contexte particulier d'action (Hatchuel et Weil, 1992).

³ Cf. En France Martinet (1984), De Montmorillon (1986), Koenig (1990); Bréchet (1994), Desreumaux, Bréchet (1998), Aurégan et Joffre (2002). Des notions voisines peuvent être rapprochées du concept de projet, par exemple celles de vision ou d'intention, mais elles ne sauraient être pensées comme équivalentes.

⁴ Cf. par exemple : Le Moigne (1990).

⁵ Nous avons donc vécu la démarche en tant que directeur de composante, membre du Conseil d'Administration, de la Commission Permanente du Conseil, de la Commission du Développement, de la Commission Organisation (en dehors de la démarche projet à proprement parler).

⁶ Il ne s'agit nullement de dresser ici le constat d'un échec, ce que ne fut pas cette démarche qui a beaucoup apporté à l'université considérée.

rencontrées, auxquelles ne manqueront pas de se confronter les dispositifs de pilotage des universités (3).

1. LA DEMARCHE PROJET : PRINCIPES, MODALITES, CONTENUS

Il ne s'agit pas dans ce premier paragraphe de porter un regard critique sur la démarche. Bien au contraire, notre souci est de la présenter dans ses grandes lignes sur la base de son déroulement et des divers documents produits par l'université.

1.1. LA DEMARCHE PROJET DANS SON CONTEXTE

Avant de préciser la démarche et ses dispositifs, il convient de rappeler quelques éléments marquants du contexte universitaire à l'aube du projet. Il apparaît aussi nécessaire d'aborder un point de méthode ayant trait à l'objet même d'observation que représente la démarche projet.

1.1.1. Une nouvelle présidence dans une grande université multidisciplinaire

C'est en février 1998 que le président de l'université présente les orientations pour l'élaboration du Schéma de développement de l'université dont on peut retenir une présentation synthétique : « Acte prospectif et volontaire, document concerté et délibéré indiquant nos choix partagés, le Schéma offre l'opportunité d'un débat sur les orientations stratégiques de notre développement pour la période 1999-2003. Le Schéma n'a pas seulement pour objet de substituer une démarche prospective à des modes de gestion enfermés dans le cadre budgétaire et le trop court terme. Il est aussi porteur d'une méthode pour définir des objectifs et des projets conformes à nos missions d'établissement public d'enseignement et de recherche. Il est enfin un instrument de définition et de maîtrise des évolutions que nous souhaitons opérer dans les cinq années à venir ».

A partir du constat de la jeunesse de l'université, de l'importance de la capitale régionale d'accueil qui n'est pas devenue une ville universitaire, les orientations engagent à rechercher le développement et à privilégier un certain nombre d'axes : l'accueil de nouveaux étudiants en choisissant la qualité du service public, le développement de la métropole, la diffusion des connaissances et la préparation aux métiers, le confortement de la recherche à travers des orientations scientifiques affirmées, le rattrapage du retard documentaire, l'amélioration des relations de service public avec les usagers.

Le contexte est celui d'une grande université pluridisciplinaire de province dans laquelle toutes les disciplines sont représentées : 33 000 étudiants en formation initiale et 10000 en formation continue à la veille du schéma ; 1500 personnels enseignants/chercheurs ; plus de

800 personnels ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé (IATOSS), 50 personnels de bibliothèque et 180 personnels relevant du CNRS ; 1000 millions de francs de budget consolidé.

Le contexte politique et administratif d'ensemble est celui des universités françaises en général : 3 conseils (Conseil d'Administration (CA), instance de délibération ; le Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire (CEVU) et le Conseil Scientifique (CS), instances de consultation) constituent, avec le bureau, ce que l'on peut appeler le gouvernement de l'université, pour reprendre une expression suggérée par la présidence elle-même.

L'université est organisée en 5 ensembles de poids très inégaux. L'ensemble Lettres Sciences Humaines accueille environ 13000 étudiants, les Sciences 5600, le secteur Santé 4200, l'ensemble Droit/Sciences Economiques/Gestion 6300, les IUT 3200. En tout, l'université est constituée de 13 UFR, 2 IUT, une école d'ingénieurs. On recense 73 équipes de recherche, dont 58 ont obtenu une reconnaissance auprès des instances de tutelle.

1.1.2. De quelle démarche projet parle-t-on ?

Une remarque méthodologique ayant trait à l'identification et l'observation de la démarche projet s'impose. Elle peut se décliner sous la forme de trois questions complémentaires ayant trait aux périmètres d'activités, d'acteurs et de temps.

Quel périmètre d'activités ou quel ensemble de dispositifs de gestion la démarche recouvre-t-elle ? On peut imaginer 2 entrées dans ce débat dont aucune n'apparaît complètement satisfaisante : l'entrée par le réel, on pourrait dire l'entrée plutôt de nature inductive (le réel est la norme, il désigne l'objet d'étude), et l'entrée de nature théorique, on pourrait dire l'entrée plutôt de nature déductive (la théorie dit ce qu'une démarche projet recouvre et la désigne à l'observateur). Pour ce qui est de l'entrée par le réel, si l'on s'en tient à ce que l'on a appelé la démarche projet dans l'université, elle ne comprend pas le diagnostic organisationnel et stratégique lourd mené presque simultanément par un cabinet de consultants, alors que pour bien des auteurs, le diagnostic constitue la première phase de toute démarche projet. L'université a aussi continué à fonctionner sur la base de régulations anciennes et de dispositifs nouveaux ou renouvelés en dehors de la démarche projet proprement dite. Ainsi, une commission « Heures complémentaires » a défini des règles à respecter en matière d'autorisation de dépassement des services d'enseignement ; une commission « Organisation » a été saisie d'une réflexion sur les aspects d'organisation d'ensemble de l'université ; des chargés de mission ont été nommés pour instruire ou porter des dossiers importants, etc. Pour ce qui est de l'entrée par une définition théorique, elle n'est

pas d'une justification facile. Si l'on peut tomber d'accord pour dire qu'une démarche projet recouvre les phases de diagnostic de l'existant, de conception et de mise en œuvre (y compris des dispositifs de suivi et d'évaluation), toute justification théorique d'un découpage du réel se heurte aussi à l'imbrication des dispositifs de régulation précédemment évoqués. On ne peut aussi que difficilement ignorer les perceptions des acteurs dès lors que l'on envisage une confrontation au terrain à des fins d'étude empirique.

Quel périmètre temporel doit-on retenir pour observer la démarche ? Celle-ci est clairement associée à un mandat présidentiel pour ce qui est de son démarrage ; en revanche, la période de validité annoncée du projet (1999/2003) déborde sur la mandature qui suivra (changement de président en octobre 2002). Mais cette délimitation relativement bien établie dans le temps n'exclut pas les difficultés, comparables à celles précédemment évoquées. Les premiers temps de la démarche, fortement rythmés et soutenus par le dispositif de pilotage, ont été des moments forts de la vie des acteurs, au moins de certains acteurs, notamment ceux mobilisés dans le management de l'université (UFR, équipes de recherche, commissions, conseils...) durant la phase d'élaboration. Mais, plus on s'éloigne de cette phase, plus l'effet projet reste une hypothèse. On peut fort bien considérer que ce sont les régulations ordinaires qui prennent le dessus, même si les dispositifs et arguments du projet sont mobilisés et utilisés dans le jeu organisationnel. Par ailleurs, le renouvellement des conseils ne saurait être ignoré pour répondre à la question posée. Sur la période, en effet, le changement des hommes dans les instances influe sur le poids du projet dans les esprits.

Quel périmètre d'acteurs recouvre la démarche ? Sur un mode normatif on peut considérer que l'ensemble des personnels était concerné et se trouvait impliqué de par la mobilisation et la participation recherchées. Mais la réalité n'est sans doute pas celle-ci. Un simple test auprès de quelques personnes montre que le document n'a pas toujours été lu, ou à peine parcouru, et que l'implication dans la démarche s'est limitée à une participation peu mobilisatrice à une réunion préparatoire déjà fort loin. On retrouve l'idée de la diffusion par cercles concentriques qui s'estompent progressivement à partir du centre proposée par J.-D. Reynaud (1997).

Tout jugement souhaité sur les effets propres de la démarche dépendra des réponses apportées à ces trois questions constitutives de l'identification de l'objet d'étude.

1.2. LA DEMARCHE ET SES DISPOSITIFS

La démarche projet est lancée en janvier 1998, le travail dans composantes (UFR, laboratoires, services communs) et simultanément dans les commissions⁷ se fait de mars à juin, la première rédaction de l'esquisse est réalisée durant l'été. Elle fait l'objet d'une présentation devant les conseils, d'une consultation dans les UFR, instituts, équipes de recherche, services communs. Une rédaction nouvelle est demandée et réalisée durant l'automne. La Commission de développement examine la rédaction finale du projet le 20 novembre 1998, valide l'ensemble des orientations et recommande quelques modifications. La direction de l'université assure ensuite une ultime lecture, effectue les derniers arbitrages, apporte quelques retouches et marque ainsi son engagement sur le projet.

C'est alors aux instances consultatives et délibérantes créées par la loi qu'il revient de se prononcer sur le projet de Schéma. Le CS, le 30 novembre 1998, puis le CEVU, le 3 décembre 1998, vont rendre un avis assorti des propositions d'amendement jugées nécessaires. Enfin, le CA, réuni en séance spéciale le 11 novembre 1998, examine le projet assorti des avis adoptés par les deux autres conseils.

A la séance du 18 décembre 1998, le président présente le projet en vue de son adoption. Il rappelle les principales étapes de son élaboration, les difficultés rencontrées et propose d'adopter la proposition suivante (34 voix pour, 4 voix contre et 4 abstentions) : « Le projet de Schéma reproduit ci-dessous est approuvé sous le nom de 'Schéma de Développement de l'Université – 1999-2003'. Il fixe les orientations retenues par l'établissement du 1^{er} janvier 1999 au 31 décembre 2003. Il guide la politique de l'Université et détermine ses principaux choix. Les actions proposées par le Schéma de développement peuvent être traduites en programmes d'actions prioritaires d'exécution qui expriment les moyens budgétaires qui sont affectés à leur réalisation au cours de plusieurs exercices. Le Schéma de développement fait l'objet d'une large publication et d'une large diffusion. Sa révision peut intervenir dans les conditions fixées par le règlement intérieur de l'Université. »

⁷ Les commissions sont, pratiquement toutes, composées pour moitié de membres de l'université élus par les conseils, pour un quart de personnes choisies en raison de leurs compétences ou de leur expérience dans les questions traitées, enfin un dernier quart est désigné par le président, certaines personnes membres de la direction de l'université ou fonctionnaires étant membres de droit. Composées d'environ 20 membres, elles recouvrent, en simplifiant les appellations, les domaines suivants : la formation, la recherche, la vie universitaire, les relations internationales, la documentation, la formation continue.

Une commission transversale est créée sous le nom de Commission du développement de l'université (environ 30 membres). Présidée par le président de l'université, sa fonction est d'arrêter les grands choix stratégiques, d'opérer les arbitrages et de définir les priorités de l'établissement. Elle se présente donc comme l'instance de régulation de la démarche d'ensemble.

Pour ce qui est du dispositif de pilotage aval, le président a rappelé à de nombreuses reprises devant les diverses instances (CA, CS, CEVU, Assemblée des Directeurs de Composantes, commissions diverses...) ce qu'il attendait de chacun pour faire vivre le projet d'établissement. Le dispositif retenu propose des modalités précises de pilotage :

- Des Plans d'Actions Prioritaires (PAP) ont pour objet la mise en œuvre des grandes orientations transversales de l'établissement. Ils représentent l'inscription explicite de la mise en œuvre du schéma dans la programmation et l'exécution budgétaire (exemples, extraits de l'avis de la Commission de suivi du 10 décembre 1999 : PAP n°1 « Améliorer l'accueil des étudiants et le dispositif d'orientation et d'insertion », 1,250 Millions de francs prévus et réalisés au budget 1999 ; PAP n°2 « Equipement et modernisation des laboratoires de recherche », engagement fin 1999/2000... 4 MF au titre de l'ensemble des 4 PAP prévus au budget 2000).
- Des Protocoles d'Action (PA) ont vocation à être l'instrument majeur du pilotage décentralisé choisi comme principe de management. Le choix du pilotage décentralisé repose sur la volonté de l'université de voir l'ensemble des unités locales de l'établissement, UFR, instituts, écoles, services communs s'approprier les orientations du Schéma de développement. Le PA est un contrat qui fixe les engagements réciproques des parties et, notamment, l'université soutient le projet à travers une affectation de moyens.
- Des Contrats d'Objectifs avec les collectivités locales ont pour objet d'inscrire les partenariats financiers dans un cadre pluriannuel de relations de partenariat renforcées.

Le 6 novembre 1998 le Conseil d'Administration vote un point de règlement intérieur de l'université relatif à la préparation d'un schéma de prévision à moyen terme (3 à 5 ans) et à la mise en place d'une commission de suivi. En janvier 1999, le Schéma de développement fait l'objet d'un dépôt légal. C'est un document format livre de 110 pages organisé en 3 chapitres (L'université à la veille du Schéma, Orientations stratégiques et principes d'action, Actions et moyens d'action), tiré en 5000 exemplaires et diffusé auprès de tous les personnels et des partenaires de l'Université, et mis aussi en consultation sur le site internet. En janvier 1999, les premiers PAP sont proposés par la Présidence, le premier avis de la Commission de suivi survient en décembre. Bien plus tard, en octobre 2000, la présidence organise, à des fins de dynamisation du dispositif, l'envoi dans les composantes d'un guide pour la mise en œuvre du Schéma de développement sous la forme d'un classeur dit « Guide d'application en 5 volets » (navigation, mode d'emploi ; programmes ; projets ; suivi-bilan ; index).

2. L'INSCRIPTION DE LA DEMARCHE DANS L'ORGANISATION

Traiter de l'inscription de la démarche dans l'organisation ne serait pas chose aisée si l'on nourrissait l'ambition d'une restitution qui ferait la part exacte des effets du projet. Délaissant ces difficultés de l'accès au réel précédemment signalées à ce stade de notre propos, nous allons tenter de restituer les traits marquants de cette inscription.

2.1. QUELQUES CONSIDERATIONS GENERALES

Il nous paraît utile de reprendre quelques conclusions déjà établies, qui tiennent à la fois au contexte universitaire français et aux démarches projet de façon générale.

2.1.1. Le contexte organisationnel universitaire français

Malgré les difficultés de dresser en quelques phrases un portrait pertinent du contexte organisationnel universitaire français, nous pensons néanmoins possible de mettre en exergue quelques traits saillants utiles à la compréhension de nos propos ultérieurs. Dans cette perspective, les travaux menés au sein du Centre de Sociologie des Organisations (CSO) (Friedberg & Musselin, 1989, 1992, 1993 ; Musselin, 2001) nous donnent des éléments de caractérisation sur lesquels nous pouvons nous fonder :

- Les régulations des universités se comprennent au carrefour de l'expression de trois régulations provenant des établissements universitaires eux-mêmes, des autorités de tutelle, et de la profession universitaire ou de la discipline. Leur interdépendance conduit à mesurer la difficulté des universités à produire une régulation d'établissement, d'une certaine façon un projet piloté, au carrefour des contraintes de la régulation tutélaire et de la régulation disciplinaire (Musselin, 2001).
- Le contexte juridico-formel, à savoir l'ensemble des règles et procédures qui émanent de l'université et de ses instances de tutelle peut être considéré comme bureaucratique, par opposition à organique au regard du degré de formalisation et de standardisation des procédures. Chacun peut prendre de nombreux exemples de procédures longues et lourdes aux résultats limités, de calendriers peu en phase avec les exigences des fonctionnements, de dispositifs tatillonnés respectueux de la légalité mais moins des contraintes de l'action.
- Le tissu universitaire se caractérise par son atomisation. L'éclatement des unités de travail réelles, la faiblesse des interdépendances entre les enseignants-chercheurs les rendent extrêmement autonomes les uns des autres. Ce constat est d'autant plus vrai à l'échelle des individus et des groupes qu'ils tirent de leur environnement (organismes de recherche de tutelle, Commissariat au Plan, collectivités territoriales, milieux professionnels...) une

grande partie des ressources matérielles, humaines et symboliques nécessaires à leurs activités.

- Les règles formelles sont principalement utilisées sur un mode défensif. Peu susceptibles de réellement contraindre dans le contexte de l'atomisation précédemment évoquée, elles apparaissent plus à la disposition des acteurs pour protéger leurs territoires et leurs prérogatives qu'elles ne constituent un réel outil au service du management. En contrepoint, les aspects informels (Crozier & Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1993), la régulation autonome portée par les acteurs de terrain (Reynaud, 1989), représentent une facette essentielle des régulations universitaires.
- Les structures de gouvernement se caractérisent par leur faiblesse même si l'on peut considérer que le rôle des instances dirigeantes s'est accru et professionnalisé (Musselin & Mignot-Gérard, 2003), dans un contexte de renforcement de la politique d'établissement (Musselin, 2001). Les universités seraient à l'heure de la gouvernance⁸ même s'il reste néanmoins que les dirigeants universitaires, quel que soit le niveau d'action auquel on raisonne (présidence, UFR, laboratoire...), ne disposent que d'un pouvoir faible, principalement d'interdiction, les enseignants-chercheurs restant largement juges de la forme et de l'intensité de leur engagement.
- Les administrations universitaires rencontrent rapidement leurs limites dans leurs tentatives de rationalisation et d'harmonisation des processus de décision et d'allocation des ressources. L'explication réside dans la combinaison de deux logiques : une logique individualiste et particulariste de la part des universitaires qui refusent, au nom de la singularité de chaque situation, toute évaluation comparative ; une logique de la transparence qui prévaut chez les administratifs et qui pousse au traitement impersonnel des données à partir de critères, de ratios et de clés de répartition le plus souvent élaborés sur la base des normes des autorités de tutelle. Le jeu de ces logiques conduit à l'exercice d'une logique synthétique bureaucratique-collégiale qui tend à conforter l'existant en évitant «d'entrer» réellement dans l'organisation. Seule une situation de relative crise (diminution importante du nombre d'étudiants, menace sur les postes ou les budgets...) peut entraîner l'irruption d'une forme de management plus contraignante.

Tous ces éléments de caractérisation peuvent conduire à un certain pessimisme sur la possibilité pour les universités de se doter de projets ambitieux. Ils peuvent aussi plaider pour

⁸ Cf. Par exemple récemment «Les universités à l'heure de la gouvernance», Sciences de la Société, Presses Universitaires du Mirail, Université de Toulouse, n°58, 2003.

l'introduction de rationalisations renouvelées de l'action susceptibles de provoquer un changement dans les régulations à l'œuvre.

2.1.2. La démarche projet et les aspects d'instrumentation

Une démarche projet d'envergure, qui porte sur les aspects stratégiques et organisationnels, joue sur le double registre de l'existentiel et de l'opérateur⁹ au sens où la démarche déployée contribue à produire l'acteur qui la mène, à travers l'expression des finalités (valeurs, missions) et des modalités de l'action qu'il se reconnaît¹⁰. En tant qu'ensemble de dispositifs instrumentaux, la démarche apparaît comme un artefact, une pratique rationalisatrice introduite pour penser et pratiquer la stratégie. Elle va interférer avec les pratiques et les régulations en vigueur.

2.1.2.1. L'introduction d'un dispositif de management stratégique

On peut s'interroger sur ce qui explique l'apparition du projet à l'université. Tout d'abord, les universités sont invitées à se doter d'un projet d'établissement qui a vocation à être le support de la contractualisation avec l'Etat. Mais cela n'implique pas que l'établissement mette en œuvre une démarche mobilisatrice d'importance (au plus des passages obligés : l'écriture, l'avis des conseils et le vote du Conseil d'Administration, la contractualisation). L'engagement dans une démarche d'envergure, et à bien des égards exceptionnelle, apparaît comme le résultat d'un choix. Plusieurs arguments sont mobilisables pour l'expliquer, sans d'ailleurs qu'ils s'excluent, ni même qu'il faille les hiérarchiser : volonté d'une nouvelle présidence de s'affirmer politiquement, de « prendre la main » ; volonté de faire exister l'université, de la légitimer, en la donnant à voir comme entité qui se mobilise, s'organise ; volonté d'ordre plus gestionnaire et croyance dans les capacités d'une démarche projet à fonder une nouvelle régulation, un nouveau mode de gouvernement, voire à instaurer de nouvelles pratiques de gestion.

On peut aussi dire que cette démarche n'aurait pas vu le jour si le projet n'était pas apparu légitime aux parties prenantes de la vie universitaire. Ce qui signifie sans doute deux choses : d'une part, que le projet, en tant que pratique de management, était dans l'air du temps, au sens où il constitue un mythe rationnel acceptable constitutif d'une vague de rationalisation

⁹ On retiendra avec J.-P. Boutinet (1993 a, b) que le projet, de façon générale, peut se définir comme une anticipation à caractère opératoire, de type flou ou partiellement déterminé, d'un futur désiré.

¹⁰ On pourrait dire aussi que tout collectif se finalise, s'organise et s'anime, produit des règles qui sont l'expression de ses stratégies internes et externes, celles-ci visant à déterminer les modalités relationnelles internes et externes, qui participeront de sa construction, de ses frontières et de son identité (Tabatoni, Jarniou, 1975).

(Hatchuel, 2000) ; d'autre part, il fallait, pour les parties prenantes internes, que l'idée de projet soit acceptable du fait des difficultés universitaires. La réflexivité devient une activité collective légitime même si, d'aucuns, d'emblée, récusent l'entrée du management dans un monde perçu comme singulier.

La démarche véhiculait-elle une philosophie gestionnaire et une image idéale de l'organisation¹¹ ? On ne peut qu'être très réservé en invoquant simplement le modèle mythique du pilotage démocratique comme référence (non sans un flou très important sur la représentation d'un tel modèle). On peut retenir que bien des acteurs du projet n'étaient pas dupes quant à sa réelle portée. Cela revient à dire qu'il y avait d'une certaine façon jeu avec le mythe rationnel. Ce qui pose d'ailleurs la question des raisons pour lesquelles le jeu se joue sans que trop de joueurs quittent le jeu où n'en respectent pas les règles. On peut émettre l'hypothèse que les initiateurs (la présidence) ont « joué » la démarche projet pour « entrer » dans le pilotage de l'université. La démarche pouvait présenter quelques vertus ; elle était un moyen de « prendre la main ». Quant aux participants, on peut estimer qu'ils ont joué le jeu de la démarche, raisonnablement, pour faire prévaloir un point de vue ou pour ne pas prendre le risque d'être exclus du jeu avec leur composante, ou bien encore qu'ils se devaient de participer en tant qu'élu ou représentant de leurs pairs ayant accepté d'être dans le système de gouvernement. On peut aussi envisager d'autres formes d'intérêts à l'engagement de chacun (carrière, reconnaissance par les pairs et les acteurs influents du système de gouvernance...). On peut enfin émettre l'hypothèse que de nombreux acteurs de l'université doutaient de la capacité du projet à changer les choses et anticipaient des difficultés, dont on peut a priori repérer les principaux traits à travers les dérives recensées par J.-P. Boutinet (1993 a, b ; cf. tableau 1).

Tableau 1 : Quelques dérives pathologiques caractéristiques des projets

<p>Constatant la vogue du projet qui caractérise notre époque, J.-P. Boutinet en souligne aussi les inéluctables dérives dès lors que l'usage en est abusif ou pour le moins délicat :</p> <ol style="list-style-type: none">1. La désillusion ou l'injonction paradoxale qui traduit que l'acteur n'est pas en mesure de mobiliser les moyens des projets qu'on lui demande de produire.2. L'hypomanie ou l'obsolescence du temps qui reflète l'enchaînement sans fin des projets, une forme d'activisme qui dévalorise en permanence l'existant.3. Le mimétisme ou la copie conforme qui caractérise les projets ou l'imposé, voire l'introduit ou le clef en main l'emporte sur l'induit, sur la singularité voire l'inédit d'une situation.

¹¹ Pour reprendre ici la définition d'un outil de gestion comme combinaison d'une philosophie gestionnaire, d'un modèle implicite idéal de l'organisation et d'un ensemble de dispositifs (cf. Hatchuel & Weil, 1992, David, 1998).

4. Le narcissisme ou l'autosuffisance par négation du lien social qui résulte de l'affirmation de soi, individu ou organisation, de l'individualisme projectif.
5. La dérive procédurale ou l'obsession techniciste qui enferme le projet dans un carcan de procédures et de techniques d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi ou d'évaluation.
6. La dérive totalitaire ou l'assujettissement technologique lorsque le projet se rigidifie, devient planification et assujettit le très grand nombre des exécutants au petit nombre des agents centraux chargés de son épure.
7. Le dérive utopique ou le discours auto-justificateur qui survient lorsque le projet s'éloigne des préoccupations concrètes de l'action et devient discours idéologique ou langue de bois pour acteur (organisation notamment) en quête de légitimité.

Source : à partir de J.-P. Boutinet (1993)

De façon générale, on peut considérer que tout observateur ou acteur critique peut repérer dans les démarches projet, des traces de l'une ou l'autre des formes de dérives, inévitablement présentes dans l'action collective. La dérive peut aussi constituer le résultat indésirable, mais relativement inévitable, de la recherche privilégiée d'un objectif. Ainsi, par exemple, l'affirmation politique de l'organisation peut se faire pour une part au détriment de l'affirmation des composantes qui la constituent dans le cas d'une organisation diversifiée.

2.1.2.2. De l'élaboration à la mise en oeuvre

La phase d'élaboration se montre fortement rythmée (travail d'élaboration des diagnostics et des projets dans les composantes et services, travail des commissions, travaux de synthèse et délibérations diverses devant les conseils...) et d'une certaine façon instrumentée (composition des commissions, calendrier des réunions et des travaux à mener, modalités des travaux écrits et en commission...). Il n'en reste pas moins qu'il s'agit d'une organisation formelle très ouverte, qui fixe un cadre, mais nul ne peut préjuger de la mobilisation et de l'implication des personnes ni, a fortiori, de la qualité des travaux qui seront menés. Cette phase permet aussi au président de préciser ses orientations politiques, de proposer des cadrages, de faire connaître et d'imposer aussi un ton et un style.

La phase de mise en œuvre débute dès lors que le projet a été adopté, même si la phase de contractualisation apparaît comme ayant un statut particulier, puisque que l'on a adopté un projet dont on n'a pas les moyens ou dont on aura les moyens avec d'autres.

L'emploi du terme projet ou de l'expression démarche projet reste néanmoins ambigu. Il peut s'agir soit de la démarche en tant que dispositif ex-ante, soit de la démarche pratiquée, ce qui ne relève pas de la même analyse : dispositif formel d'un côté, régulation réelle de l'autre ; artefact versus monde réel. A des fins de clarification, il est souhaitable de distinguer le projet-contenu (pour simplifier le projet à travers son expression écrite, sans exclure une

dimension simplement cognitive) et le projet-processus (le projet en tant que pratique organisationnelle).

La combinaison de ces distinctions¹² conduit à identifier quatre acceptions de la notion dans une perspective analytique (cf. tableau 2) :

Tableau 2 : Les quatre acceptions de la notion de projet

	Elaboration	Mise en œuvre
Contenu	Le projet en tant qu'ensemble de règles et critères à élaborer et retenir La rationalisation ex-ante	Le projet en tant qu'ensemble de décisions, règles et critères à respecter et mettre en œuvre La règle
Processus	Le projet en tant que processus organisationnel instrumenté dans la phase d'élaboration La consultation	Le projet en tant que processus de rationalisation porteur de changement organisationnel La régulation

Le projet contenu s'exprime à travers les dimensions éthico-politiques, technico-économiques et de mise en œuvre (moyens et modalités de l'action)¹³. Il recouvre un ensemble de règles susceptibles de guider l'action. C'est un contenu à concevoir dans la phase d'élaboration ; c'est un contenu à faire advenir dans la phase de réalisation.

Le projet processus se traduit par l'introduction d'un ensemble de règles dans un ensemble de règles. Le dispositif se greffe sur des dispositifs existants. Il représente d'ailleurs plus une couche supplémentaire de dispositifs qu'une couche de remplacement ; la démarche projet se surajoute plus qu'elle ne se substitue. L'introduction de règles nouvelles, de dispositifs formels peut s'interpréter comme un phénomène de modification de la régulation d'ensemble, que l'on saisisse cette dynamique à travers la lecture proposée par l'analyse stratégique des organisations de M. Crozier et E. Friedberg ou la théorie de la régulation de J.-D. Reynaud, en considérant explicitement les dynamiques de modification des savoirs¹⁴. Le jeu organisationnel est considéré comme perturbé car le projet participe d'une construction/déconstruction de zones d'incertitude et modifie les capacités d'action des uns et

¹² Disons immédiatement qu'il ne s'agit nullement de défendre une distinction entre conception mise en œuvre fondamentalement intenable. Mais la distinction d'un moment fort d'élaboration qui conduit au projet en tant que document reste instructive.

¹³ Nous proposons de retenir que tout projet productif se définit comme combinatoire d'un projet politique, d'un projet économique et d'un projet d'action.

¹⁴ Cf. A. Hatchuel pour la nécessité de prendre en compte la dynamique des savoirs dans l'analyse stratégique des organisations dans *Connaissance et pouvoir. L'analyse stratégique des organisations revisitée* dans Pavé (1994).

des autres. Observons que le projet n'est sans doute pas un enjeu pour tout le monde ; ce n'est pas un enjeu organisationnel par nature. Il ne le devient que si les acteurs perçoivent que le projet va avoir un impact sur leur propre situation à travers les modifications des régulations qu'il suggère et engendre.

Le management de la démarche projet apparaît à l'interface, articule, assure les passages : préoccupations plurielles et simultanées de processus et de contenu, d'élaboration et de mise en œuvre.

2.2. LES DIFFICULTES DE L'ELABORATION DU PROJET D'ENSEMBLE

Les difficultés d'élaboration du projet-contenu furent naturellement nombreuses du fait de la singularité de l'univers universitaire, notamment de sa diversité.

2.1.1. Le projet, ses parties prenantes, ses publics

Il est courant de mobiliser la notion de partie prenante (les stakeholders) dans le discours managérial actuel, et notamment à propos de la gouvernance des organisations (Martinet, 1984 ; Freeman, 1994 ; Donaldson & Preston, 1995). Il est ainsi habituel de considérer qu'une partie prenante est un acteur, individuel, le plus souvent collectif, doté d'une capacité d'action propre : une unité active au sens de F. Perroux (1973) ou un quasi-sujet au sens de l'individualisme méthodologique complexe (Dupuy, 1992, 1994). Mais bien des questions demeurent, ce que nous voulons illustrer.

Le nombre et la diversité des parties prenantes des projets universitaires, qu'elles soient internes (Etudiants ? personnels ? disciplines ? présidence ? conseils ? UFR ? laboratoires ?...), ubiquistes (syndicats ? ministère ? CNRS ?...) ou externes (Région ? Département ? Mairie ? Communauté urbaine ? entreprises et monde professionnel ? ...) est incontestable. Cette pléthore de parties prenantes, cette pléistocratie au sens de J.-D. Reynaud (1997) pose, dans la phase d'élaboration du projet, deux questions complémentaires : celle de l'identification et celle de la représentation, dès lors notamment que la démarche se veut participative.

L'identification des parties prenantes internes n'est pas sans poser problème dans l'univers universitaire traversé de points de vue : par discipline, par corps ou grade ou catégorie de personnel, par appartenance aux composantes (ensemble, UFR, laboratoires, services...), par cycle de formation, voire par appartenance aux mêmes sites géographiques ou bâtiments, sans exclure des solidarités intéressées. On peut considérer aussi que certaines commissions, voire conseils, acquièrent dans certains cas des comportements de parties prenantes malgré leur propre hétérogénéité (le CS a dit, le CEVU souhaite..). Bien des entités que l'on considère

comme des parties prenantes (une UFR par exemple), sont pour le moins composites et le point de vue exprimé par leur représentant peut apparaître très ambigu au regard des régulations universitaires.

On se doit aussi d'observer que leur définition se révèle évolutive, en fonction notamment des thèmes et des enjeux. Des solidarités sur tel aspect se défont sur tel autre.

Ainsi, la carte des parties prenantes peut relever de principes de construction pluriels selon les sujets abordés et cela pose la question du découpage pertinent pour fonder la représentation de l'université dans la phase d'élaboration du projet.

La participation des parties prenantes à l'élaboration des projets ne pose pas que des problèmes d'identification. Il s'agit aussi de se préoccuper des modalités de représentation et de participation (dispositif de désignation, nombre de représentants, qualité et disponibilité des personnes...) à la fois pour des motifs démocratiques et pragmatiques. Pour ne prendre qu'un exemple, désigner un représentant d'une collectivité territoriale dans une commission ne garantit nullement la prise en compte du point de vue de la collectivité en question, ni même que l'on saura s'enrichir de la présence de la personne. Se posent des problèmes de droit de vote et de capacité à peser sur les débats.

La question de la diversité des publics auxquels s'adresse le Schéma, en tant que document est à rapprocher des propos du point précédent. Certains recherchent l'expression du diagnostic qui paraît juste, là où d'autres privilégient la pertinence du discours eu égard à ce qu'ils estiment attendu ou recevable par les publics auxquels ils s'adressent. A plusieurs reprises d'ailleurs, il a été envisagé de réaliser deux documents : un pour l'université, très nourri, qui retracerait assez fidèlement les diagnostics et les positions des uns et des autres ; un pour l'externe, plus court et plus sensible aux arguments de la négociation qu'à la justesse de la carte des problèmes et des voix universitaires.

On suspecte déjà, sans en être surpris, que l'élaboration d'un projet d'ensemble dans un ensemble composite, aux parties prenantes et aux projets multiples, ne saurait être un exercice aisé.

2.1.2. A la recherche du projet de l'université

L'élaboration du projet-contenu confronte à de multiples difficultés liées aux différents orientations possibles pour en penser le fond et la forme. Nous allons privilégier ici deux tensions auxquelles la conception du projet est soumise : projet d'ensemble versus projets de l'ensemble, projet singulier versus projet standard.

Opposer tout d'abord l'idée d'un projet d'ensemble, donc de l'université, à celle d'un ensemble de projets peut sembler réducteur. Cette opposition traduit bien néanmoins les principales tensions dont est porteuse une démarche projet à l'échelle d'un ensemble composite. On retrouve à l'échelle des projets le dilemme différenciation/intégration bien connu en théorie des organisations¹⁵.

Le projet d'ensemble de l'université peut-il être une juxtaposition de projets ? On peut considérer que cette juxtaposition a existé, lors notamment de la remontée des projets des unités locales. Le rapporteur général avait à sa disposition un ensemble de documents qui formaient une pile d'environ un mètre d'épaisseur (13 UFR, 70 équipes de recherche, les services communs...). On peut bien sûr imaginer réaliser une synthèse intelligente de l'ensemble. Il reste néanmoins que la difficulté n'est pas mince. Car ce qui remonte des unités et diverses parties prenantes se révèle fortement hétérogène à la fois sur le fond (qualité du contenu, degré d'intentionnalité, caractère réaliste ou non, échéance temporelle...) et sur la forme (ton général, style, niveau de détail...). L'impossible synthèse exigerait que chacun retrouve son projet, se reconnaisse dans la traduction¹⁶ proposée et qu'une forme d'équilibre entre les projets soit trouvée dans l'expression du projet d'ensemble. L'exercice se montre ici redoutable, voire impossible, car les projets ne sont pas tous compatibles ni acceptables dans un contexte de ressources limitées. De plus, une telle orientation d'élaboration donne à voir la diversité de l'université et l'on ne peut exclure le risque de renforcer les cloisonnements qui la caractérisent.

¹⁵ E. Friedberg (1993, p. 327) fournit à cet égard une excellente expression de synthèse de la diversité organisationnelle : « Comme le montrent toutes les études et toutes les analyses, les organisations en général, et tout particulièrement les grandes, sont des ensembles complexes. Les événements n'obéissent pas nécessairement aux directives et aux injonctions hiérarchiques. Les différents niveaux de responsabilité connaissent mal les problèmes, les perceptions et les opinions des autres niveaux. Les enchaînements réels des événements sont brouillés par de multiples rétroactions, pas toujours voulues ni prévues, qui rendent extrêmement difficiles l'attribution de responsabilités claires et la mise en évidence de chaînes de cause à effet simples. Les grandes organisations sont d'autre part segmentées en de multiples secteurs et fonctions très différenciés les uns par rapport aux autres parce qu'ils ont à traiter des problèmes et à nouer, ainsi qu'à gérer au jour le jour, des rapports avec des segments d'environnement eux-mêmes très diversifiés. Chacun de ces secteurs et de ces fonctions développe sa rationalité, son langage, sa technicité, son métier et sa logique d'action dont l'articulation n'est jamais simple. Enfin, chacun traduisant un problème donné dans son langage et dans sa technique, impose à son tour une segmentation des problèmes comme des solutions possibles ». Et l'on pourrait rajouter d'autres dimensions moins souvent retenues : le temps, on devrait dire la durée, dans laquelle s'inscrivent les relations les plus riches et qui permet aux acteurs de se connaître, de se faire confiance, connaissance et confiance co-construites indispensables aux relations de coopération ; l'appartenance spatiale qui n'est pas étrangère à des relations facilitées sans pour autant les impliquer. Comme le dit très bien M. Moullet (1992) à qui nous empruntons ces réflexions, la résultante des relations entre les acteurs est un aménagement collectif de l'espace et du temps qui appartient à ceux qui l'occupent.

¹⁶ Au sens de transformer un énoncé intelligible en un autre énoncé intelligible pour un tiers (cf. à ce sujet les travaux de la sociologie de la traduction, par exemple Callon & Latour 1991).

On peut imaginer aussi d'opérer immédiatement (ex-ante pourrait-on dire) les arbitrages que l'impossibilité ou l'incompatibilité des projets implique ou impliquera. Cette idée dont l'application serait porteuse de conflits forts n'est pas sans risque : celui d'une dérive programmatrice à caractère bureaucratique, alors même que les nombreuses incertitudes sur l'avenir appellent plutôt la flexibilité. La difficulté d'une telle planification intégrée dans le contexte des régulations universitaires apparaît d'ailleurs telle que cette solution est rapidement délaissée de fait. Mais, néanmoins, la tradition bureaucratique de nos universités fait craindre à chacun que si ses projets n'apparaissent pas ou ne sont pas éligibles au regard des orientations ou critères retenus, ils deviennent définitivement impossibles. La trace écrite demeure un enjeu fort. Elle traduit les tensions, porte la trace des rapports de pouvoir et des régulations de l'univers qu'elle donne à voir. Que son propre projet apparaisse d'une façon ou d'une autre dans le projet d'ensemble, voire que ce dernier laisse au minimum la porte ouverte à son propre projet, reste un enjeu considérable pour les uns et les autres. Pour la présidence qui ne veut pas s'engager au delà de ce qui lui paraît raisonnable, pour les parties prenantes qui ne veulent pas compromettre l'avenir en ne voyant pas leur projet inscrit ou acceptable dans le projet d'ensemble. Et là, tout se joue au mot près dans une régulation d'une grande difficulté qui oppose les uns et les autres dans des débats souvent « tendus ».

S'orienter résolument vers un projet qui soit autre chose que la somme des projets des composantes, apparaît naturellement comme la voie de l'affirmation de l'établissement. A cet égard, les distinctions entre les niveaux d'expression des stratégies dans les groupes diversifiés pourraient offrir une entrée dans la réflexion. Refuser le projet en tant que juxtaposition de projets revient alors à privilégier une stratégie d'élaboration qui fasse une part essentielle aux actions communes ou transversales. On entre dans le projet par des problématiques susceptibles de concerner chaque composante.

Apparaît alors une deuxième tension. La recherche d'une expression qui satisfasse chacun engage un jeu subtil de recherche du dénominateur commun et finalement de remontée en généralité. Le projet à travers l'affirmation de principes, d'intentions, de lignes d'action, en évitant d'être trop précis ou de trop s'engager sur telle ou telle mesure concrète qui ne reçoit pas l'assentiment des uns et des autres, tend à devenir celui qu'il pourrait être dans de nombreuses universités. La disparition des projets propres des composantes se traduit par une perte de substance et de singularité. Il est d'ailleurs remarquable que certaines interventions demandent à ce que l'on introduise de la spécificité à travers l'expression plus précise des projets des UFR et laboratoires. Les aspects d'écriture et langagiers, le ton général adopté, tous ces aspects posent aussi de redoutables problèmes. Certaines personnes ne se

reconnaissent plus dans une expression harmonisée et parfois plus policée, ne se reconnaissent plus dans un projet qui ne reprend pas leur contribution. Le projet s'est à bien des égards standardisé et l'on peut voir à l'œuvre la dérive mimétique ou la copie conforme qui caractérise les projets, dès lors que les exigences de conformité aux attentes des uns et des autres, notamment à celles des acteurs externes, l'emportent sur la singularité ou l'inédit.

Par ailleurs, le projet qui visait à introduire une politique, voire à la décliner donc à produire des arbitrages, du substantif, tend à restituer les difficultés qu'il cherchait à surmonter : en privilégiant le général et le procédural il évite les arbitrages délicats qu'il reporte à plus tard. Au final, on peut avoir le sentiment que le projet permet de tout légitimer ou presque. La recherche du consensus¹⁷, plus que des compromis, encore moins des arbitrages, le transforme en un projet très peu sélectif et au final peu susceptible d'être opposé à tel ou tel projet partiel.

2.2. LES DIFFICULTES DE LA MISE EN OEUVRE

Une démarche projet produit tout d'abord l'acteur qui la porte et l'un des tout premiers objectifs affichés du projet universitaire est effectivement d'affirmer l'établissement. Mais cette affirmation ne peut se passer de la mobilisation et de la participation du corps social universitaire.

2.2.1. La périphérie ne s'approprie pas le projet ou le projet « repris » par le centre

Le constat d'une insuffisante mobilisation des composantes, attribuée au moins pour partie à une insuffisante sollicitation de ces dernières par la Présidence et les services centraux, est fait par la commission de suivi (avis du 10.12.99): « Les dépenses ont été principalement engagées à l'initiative de l'administration et des responsables enseignants de la Présidence... Il semble que la faiblesse de la mobilisation des composantes sur le premier volet du PAP n°1 « Améliorer l'accueil des étudiants et le dispositif d'orientation et d'insertion » tiennent essentiellement à une mauvaise circulation de l'information entre la Présidence et les composantes... la commission regrette que ne soient pas présentés les projets de chaque composante, quant à leur mise en œuvre du Schéma pour l'exercice 2000... il est regrettable qu'en ce qui concerne les principes de gouvernement de l'Université, un pilotage décentralisé reposant sur l'initiative des composantes ne soit pas encore effectif, nombre d'UFR n'ayant apparemment pas saisi, pour le moment du moins, les opportunités qui leur étaient offertes ». L'idée d'une certaine confiscation du projet par le centre, parallèlement à la démission ou l'insuffisante appropriation par la périphérie, appelle plusieurs remarques.

¹⁷ Dont C. Morel (2002) retient qu'il conduit parfois à des décisions absurdes.

Que les acteurs périphériques forment des projets propres reste une hypothèse. Certaines composantes pour des raisons diverses et parfois compréhensibles adoptent des attitudes plutôt passives. D'autres, en revanche, peuvent avoir des projets forts et originaux sur certains aspects. Mais dans la plupart des cas (instituts, écoles d'ingénieurs, laboratoires...), ces projets ont affirmé leur identité et recherché des ressources en s'organisant à l'échelle de réseaux qui représentent un soutien collectif à leur développement. Ils ont trouvé en externe des ressources qu'ils peinaient à mobiliser en interne, sans exclure toutefois la recherche d'une légitimité et d'un soutien au sein de leur propre université.

Le projet en tant que dispositif de gouvernance ou de management stratégique se veut une forme de rationalisation de l'action de pilotage de l'université, mais ce dispositif se greffe sur un contexte inchangé (atomisation, bureaucratie, faiblesse du pouvoir managérial...) peu propice aux régulations volontaires. Nous aurions pu ajouter un agenda universitaire fortement rythmé par les temps de l'année (rentrée, partiels, examens, stages, recrutement, soutenance...), par l'agenda des instances de tutelle qui, par le jeu des réformes à adopter ou des procédures de validation de dossiers à respecter, se surajoute aux exigences précédentes. D'une certaine façon, le projet se trouve noyé dans un contexte de régulations universitaires sur lesquelles il se superpose plus qu'il n'interfère.

Une forme de dérive organisationnelle se met alors en place : la périphérie ne s'appropriant pas le projet, le centre, pour le faire vivre, initie des actions au centre. On peut aussi considérer que certains projets portés par les composantes, s'ils veulent être soutenus, doivent afficher la transversalité, « jouer la carte » du projet, donnant ainsi aux composantes un sentiment de dépendance, voire que leurs projets leurs échappent. De fait, la démarche « produit de la présidence » ce qui apparaît parfaitement normal et d'une certaine façon attendu : la démarche projet produit l'acteur qui la porte. Mais cette dérive centralisatrice contribue assez rapidement à renforcer la tension centre-périphérie, le sentiment d'une centralisation qui se renforce¹⁸.

2.2.2. Le pilotage du projet plus que le pilotage du changement

La dérive techniciste est relativement bien connue des spécialistes des projets. On peut étayer cette idée dans le prolongement du point précédent. En effet, le projet est pensé pour introduire du changement, mais si l'organisation ne s'approprie pas réellement le projet, pour quelque raison que ce soit, le risque est grand que l'on tende vers une situation où le projet se trouve piloté plus que le changement qu'il était censé porter.

Le contexte des relations centre-périphérie, que nous aurions pu évoquer plus largement dans le point précédent, contribue aussi à une faible appropriation du projet par les acteurs de l'université. Des relations distendues font que le management provoque du formel dans lequel les parties ne s'investissent pas. Les porteurs du projet tentent alors d'entretenir des points de passage avec le réel, avec les pratiques, de faire en sorte que celles-ci se réclament du projet, s'appuient sur ses dispositifs. Ce sont autant les pratiques qui fondent et légitiment le projet que l'inverse. Le projet devait se traduire par des pratiques nouvelles, en fait, des pratiques normales, voire anciennes, sont sommées de manifester le projet.

Ce diagnostic du projet comme mythe rationalisateur, ou instance de légitimation en surcouche, conduit naturellement à considérer que c'est moins le réel qui est au cœur du projet que le projet en tant que dispositif, le projet en tant qu'artefact. On pilote le projet plus que le changement ; on rationalise la rationalisation que propose le projet.

Une confusion peut alors fort bien s'instaurer entre le pilotage de la démarche projet et le pilotage du changement : en quelque sorte le pilotage de l'outil et non le pilotage de ce qu'il produit ou est censé produire. Une dérive possible d'une telle confusion est de piloter une démarche déconnectée du réel de la vie de l'organisation ; de produire des dispositifs sans impact réel sur des pratiques qui suivent leur cours.

Toutes ces réflexions renvoient à la question fondamentale de savoir s'il est possible de mener une démarche projet et de porter ce dernier, dès lors que le projet repose sur les projets des autres et qu'il n'est guère possible de faire preuve d'originalité et de maîtriser l'accès aux ressources requises pour le développement. On retrouve, à côté des dérives centralisatrice et techniciste, les dérives pointées par J.-P. Boutinet (cf. tableau 1) : la désillusion et l'injonction paradoxale (le projet sans les moyens du projet), la dérive utopique ou le discours auto-justificateur qui survient lorsque le projet s'éloigne des préoccupations concrètes et devient discours idéologique de légitimation.

3. L'INSTRUMENTATION ET LA CRISTALLISATION DES DIFFICULTES

Que produit la démarche ? certes, des acteurs, des mises en relations, des connaissances nouvelles pour certains à travers les débats et l'investigation de l'organisation et de ses environnements. Mais elle était aussi censée produire des arbitrages plus politiques, plus réfléchis et plus visibles, et des modalités de pilotage renouvelées. Il serait injuste de dire que

¹⁸ Pour des raisons d'ailleurs pas toutes strictement liées au projet.

de ce point de vue rien n'a changé, mais l'artefact en tant que dispositif de rationalisation des pratiques se confronte aux difficultés qu'il était supposé résoudre.

3.1. DE LA PLURALITES DES VALEURS, DES FINALITES ET DES OBJECTIFS

Ce qui est en jeu ici c'est la question du quoi, celle du panier de finalités que va produire et servir le projet. Finalités ultimes de l'ordre des valeurs ou de l'éthique, légitimités fondamentales et d'une certaine façon exogènes au système qui les mobilise, mais aussi finalités qui s'expriment à travers des légitimités organisationnelles plus intermédiaires, plus endogènes à l'organisation qui les active. Enfin, légitimité d'ordre socio-politique ou économique selon que l'on voit dans les phénomènes concurrentiels le fruit de jeux d'acteurs et de phénomènes de pouvoir, de desseins politiques ancrés dans un social daté, ou le jeu d'une instance d'ordre supérieure légitime par nature : le marché.

En termes de finalités ultimes, il serait possible de dresser une liste indicative de la pluralité des points de vue, des légitimités (Laufer 1993, 2000), ou des grandeurs (Boltanski & Thévenot, 1991) acceptables. La « Déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur pour le XXIème siècle : vision et actions » de l'UNESCO (Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur du 9 octobre 1998) nous fournit les repères suffisants pour mesurer l'étendue des projets légitimes eu égard aux missions assignées : éduquer des diplômés hautement qualifiés et des citoyens responsables..., offrir un espace ouvert pour la formation et l'apprentissage tout au long de la vie..., promouvoir, créer et diffuser les connaissances par la recherche..., aider à comprendre, interpréter, préserver, renforcer, promouvoir et diffuser les cultures nationales et régionales, internationales et historiques..., aider à préserver et promouvoir les valeurs sociétales..., contribuer au développement et à l'amélioration de l'éducation à tous les niveaux..... Nos propres missions exprimées à travers la loi française, très comparables aux précédentes, nous offrent aussi un éventail très ouvert de légitimités et de finalités ainsi justifiées, on pourrait dire elles-mêmes légitimées.

En termes plus organisationnels, la diversité des logiques de décision et d'action exprime d'une autre façon l'éventail des légitimités organisationnelles mobilisables et des pratiques légitimes : logique de l'émergence à favoriser, logique de l'excellence à conforter, logique du rattrapage ou du chacun son tour, logique locale versus logique nationale, logique de négociation avec le ministère ou les divers partenaires... sans exclure des logiques de contestation radicale. Les débats autour du projet, ceux plus récurrents dans les diverses instances de consultation et de délibération et notamment les conseils, portent la trace de ces légitimités mobilisées qui se heurtent, se confrontent sans se hiérarchiser ni s'exclure. Et les

légitimités d'ordre supérieur ci-dessus évoquées peuvent venir en soutien de telle ou telle légitimité organisationnelle sans contribuer nullement à faciliter les arbitrages.

Toutes ces légitimités de l'action ne sont pas exemptes de contradictions internes. Pour ne prendre qu'un exemple, la plupart des formations sont susceptibles d'être légitimées par les missions plurielles assignées à la diffusion des savoirs : éducation, professionnalisation, préservation des cultures, etc.. Mais surtout, à bien des égards, elles se juxtaposent dans le jeu organisationnel plus qu'elles ne se hiérarchisent, ce qui conduit au jeu complexe des négociations et des compromis internes, dont l'univers concurrencé des projets de diplômes constitue une bonne illustration (Dubois, 1997 a, b).

Enfin, la légitimité concurrentielle, adossée à la légitimité du marché comme instance régulatrice de l'économie et du social, prend dans la période actuelle les habits du réalisme et surtout de la régulation contraignante. Les aspects concurrentiels, incontestablement présents dès lors qu'il s'agit d'accéder à des ressources rares, quelles qu'elles soient, sont de plus en plus appelés pour arbitrer face à une régulation socio-politique défailante.

La construction du projet universitaire, donc la démarche projet elle-même, de même que tout dispositif de pilotage (tableau de bord stratégique exemple) se heurteront à cette pluralité de valeurs ou de légitimités externes (exogènes), internes (endogènes), le plus souvent ubiquistes et entremêlées qui reflètent le jeu des régulations mis en évidence par C. Musselin (2001). La discipline, le ministère, le CNRS, l'Europe, la concurrence, etc., sont autant d'arguments mobilisables et mobilisés par les uns et les autres dans les débats, dans les jeux organisationnels qui se jouent et qui mêlent toujours pouvoir et légitimité, stratégie de pouvoir et stratégie de légitimation¹⁹ à travers des jeux subtils de pression, d'alliance, d'opposition et d'exercice du pouvoir de conviction. Certains acteurs de par leur poids (effectifs étudiants, enseignants, personnels...) de par les menaces ou problèmes potentiels qu'ils représentent disposent inéluctablement, malgré eux pourrait-on dire, d'un pouvoir. La pluralité des légitimités rend difficile le projet et la constitution du collectif autour d'une action collective légitime²⁰.

L'exercice de la rationalité instrumentale ou formelle, qui lie l'ordre des fins et celui des moyens, se trouve compromis par le caractère composite du panier de finalités. Dès lors qu'une finalité prend le pas sur les autres, la concurrence par exemple, cet exercice s'en trouve facilité. La rationalité marchande apparaît de ce point de vue comme une rationalité facile, parce que réductrice. Elle fournit la légitimité d'une épreuve exogène au système, ce

¹⁹ Bourgeois & Nizet (1995).

qui n'est sans doute qu'une illusion datée, une rationalisation liée à l'époque (Bréchet, Desreumaux, 2001). S'il n'y pas d'épreuve exogène à l'organisation considérée (la contractualisation, de même que toute forme d'accès contraint à des ressources constitue une forme d'épreuve à la fois exogène à l'Université et endogène au système universitaire duquel participe l'Université car les instances de tutelle sont parties prenantes du système universitaire), l'exercice de la rationalité substantive (par opposition à procédurale selon la distinction opérée par H. Simon) s'avère difficile car il s'agit moins de rechercher une solution répondant à des critères d'efficacité, que de construire un projet, que de faire valoir et prévaloir une solution à concevoir et faire advenir dans ses modalités concrètes (Giordano, 1991).

Mais alors, la rareté des ressources et l'incapacité de les mobiliser sur un mode discrétionnaire, la pluralité des légitimités mobilisables se conjuguent pour renforcer les conflits d'intérêt en permanence et pour reporter sur le centre les arbitrages difficiles, voire impossibles. La logique de l'arbitrage c'est d'une certaine façon le retour au centre, le contexte des relations verticales et finalement le contexte habituel des régulations par lesquelles l'univers universitaire se caractérise (opérationnel de type bureaucratique, relations distendues, manque de confiance, protection derrière des ratios pseudo-techniques qui évitent les débats...). Alors même que de bonnes relations centre-périphérie seraient souhaitées, le centre intervient comme un gendarme allocatif et les relations qui s'instaurent sont conformes à bien des égards au modèle «noir» au fondement des théories de l'agence : opportunisme des acteurs, méfiance et suspicion généralisées...

Nous serions tenté de pointer aussi une lassitude organisationnelle : dans un contexte où le panier de finalités ne se hiérarchise pas, apparaît la lassitude des mêmes débats, des mêmes difficultés d'arbitrage, des mêmes jeux qui se répètent.

3.2. DE LA DIFFICULTE DES DISPOSITIFS ORGANISATIONNELS DE PILOTAGE

La difficulté de hiérarchiser le panier d'objectifs conduit à rendre difficile l'exercice de la rationalité substantive. On peut attendre des modalités de consultation et de prise de décision qu'elles permettent de lever les difficultés et de faciliter les arbitrages. Dit autrement, si l'on ne peut s'entendre a priori sur les quoi, les modalités de pilotage nous mettront en situation de rationalité procédurale.

²⁰ Cf. sur ce point les réflexions de J.-D. Reynaud (1994, 1997).

3.2.1. La difficile question de l'articulation du consultatif et du politique

La question de l'articulation du consultatif et du politique se trouve au cœur des difficultés de la démarche projet et notamment de la phase d'élaboration. Cette articulation se vit au quotidien dans l'université à travers les activités des conseils, de la présidence et des diverses instances où les décisions sont débattues, dans un univers plus enclin à rechercher les consensus qu'à pratiquer des arbitrages, voire même à retenir des compromis. Mais la démarche projet, particulièrement dans la phase d'élaboration, vise tout particulièrement à faire vivre cette articulation qui en est constitutive.

Cette phase relève essentiellement d'une démarche émergente : elle vise à mobiliser les acteurs de l'université et à se nourrir de leurs diagnostics et de leurs projets (UFR, laboratoires...). Mais ce qui s'élabore ainsi, c'est le projet d'établissement, expression d'une politique et in fine expression de la politique présidentielle. Et l'on mesure l'irréductible tension ici en jeu : les acteurs qui s'investissent dans la phase consultative souhaitent retrouver leurs conclusions dans le projet final ; le projet qui émane du corps social doit être porté par l'équipe présidentielle. Il doit être bien sûr aussi accepté par les conseils.

On ne peut exclure la possibilité de divergences entre les souhaits du politique et les conclusions du consultatif. Le consultatif peut fort bien faire remonter de l'inacceptable pour différentes raisons : il ne produit rien d'intéressant là où l'on attendait des projets originaux et des lignes concrètes d'action ; il produit de l'irréalisable ou de l'utopique ; il propose de l'inacceptable pour des motifs d'inadéquation avec le projet présidentiel.

Mais si l'on mobilise les personnes, et d'autant plus qu'on les aura beaucoup mobilisé, la déception sera très grande et la démarche incomprise si l'on ne tient pas compte des propositions émises. Et ce ne sont pas seulement des arbitrages qui sont en jeu, mais la crédibilité d'une démarche projet à dimension consultative forte. Le risque global d'une phase consultative ratée est politiquement grand pour l'équipe présidentielle, d'autant plus que celle-ci aura fait du projet et de la mobilisation du corps social universitaire un axe fort et essentiel de son projet politique.

Les modalités d'élaboration du projet ne sont pas sans influencer sur cette articulation du consultatif et du politique et sur ses résultats. La place manque ici pour discuter des diverses modalités concrètes de cette articulation²¹. Rappelons simplement qu'un point de vue original

²¹ On peut considérer que la commission du développement (cf. note 7) jouait pour une part importante le rôle d'articulation du consultatif et du politique (sans oublier les interférences avec le rôle des conseils). Lors de la deuxième démarche projet, les présidents et rapporteurs des commissions furent associés à toutes les réunions de bureau durant lesquelles le projet fut discuté. L'articulation du consultatif et du politique s'est en grande partie opérée de cette façon durant la phase d'élaboration.

et susceptible de bouleverser l'ordre existant a plus de chances d'émerger d'un groupe restreint constitué d'éléments d'ouverture du système, que d'un groupe extrêmement large, représentant toutes les sensibilités et tendant à reproduire les arguments des régulations actuelles. Mais le risque est celui de l'incompréhension, à la fois du dispositif de consultation et des diagnostics et choix avancés, et de la résistance aux changements envisagés. Le risque devient politique.

A bien des égards, cette difficile articulation du consultatif et du politique se retrouve dans les rapports avec l'Etat et plus généralement avec les partenaires des projets de l'université.

3.2.2. La recherche des comportements de coopération

Nous avons évoqué auparavant que le projet s'était superposé plus qu'il n'avait interféré. Quels éléments contribuent à expliquer en creux cette difficulté à modifier les choses au delà des difficultés déjà évoquées et qui tiennent aux paniers de finalités et d'objectifs ? Nous voudrions ici pointer la dimension de coopération en lien avec celle de confiance car, sans la confiance, les relations restent superficielles et n'entraînent pas les comportements de coopération attendus. Il est d'ailleurs symptomatique que la question de la confiance centre-périphérie ait été présente dans nombre d'appréciation critiques et soit au premier rang des préoccupations du mandat présidentiel suivant.

La question de la diversité des projets, et celle complémentaire de l'existence même du projet partagé, apparaissent dès l'abord essentielles. S'il n'y a pas de bien commun ou d'intérêt commun à travers un projet partagé, il se montre très difficile de construire des relations, a fortiori de bonnes relations fondées sur la confiance. Nous retenons avec J.-D. Reynaud qu'il n'est pas fondé d'opposer ce qui est calcul d'intérêts et ce qui relève de la solidarité comme grandes orientations de l'action. La solidarité est inséparable du calcul ; l'échange repose sur des convictions complexes, nées de l'interaction des échangistes et des accords qu'ils concluent implicitement ou explicitement²². Poursuivant toujours sur cette idée, J.-D. Reynaud, mobilisant les travaux de L. Cordonnier (1997), retient que l'échange social est la matrice de l'échange marchand, mais pas au sens de M. Granovetter, donc au sens d'une certaine facilitation. C'est le développement de l'échange lui-même, selon le modèle du don et du contre-don maussien, qui crée la confiance et permet d'envisager des collaborations plus lourdes et plus risquées. La confiance n'est pas exogène aux relations des individus en ce sens qu'elle paramètrerait leur comportement ; elle est mise à l'épreuve, revivifiée et créée à travers l'échange lui-même.

Le contexte universitaire, caractérisé par son atomisation et par le jeu lié de mécanismes de protection (la logique bureaucratique-collégiale, les fonctions défensives des règles formelles...) contribue à renforcer la difficulté de construire des relations autres que superficielles, notamment entre le centre et la périphérie. On fait alors aisément le lien avec les théories de l'apprentissage organisationnel. Du fait qu'il y a beaucoup de non-dits, d'arguments non énoncés, développés ou discutés, on utilise les théories en usage afin d'éviter les situations embarrassantes et de ne pas en perdre le contrôle. On adopte les comportements de protection qui conduisent à chercher des réponses dans le répertoire des réponses disponibles et admises ou acceptables, conformes aux théories en usage, de peur de perdre la face. Les vrais problèmes ne sont pas réellement abordés. On assiste au jeu de l'apprentissage restreint ou en simple boucle qui consiste à simplement intégrer, dans les schémas de pensée en vigueur, les informations nouvelles que procure l'expérience ; l'apprentissage en double boucle (cf. Argyris, Schön 1978, Argyris 1995) aurait nécessité d'explicitier les hypothèses et les raisonnements, de prendre le risque de remises en cause plus radicales et plus dangereuses des façons de penser.

Il finit par y avoir des liens entre confiance et projet : le centre n'a plus confiance dans la périphérie et réciproquement. Ce n'est pas une loi du tout ou rien ; il y a des degrés. Mais la pluralité des projets, leur relative indépendance, le projet d'établissement ramené dans les faits à une dimension d'arbitrage omniprésente, tout cela conduit à des relations appauvries, distendues, peu à même de favoriser les comportements d'adhésion, de coopération au projet d'établissement sans lesquels celui-ci ne peut jouer le rôle de mobilisation et de dynamisation que l'on pouvait en attendre. Ce qui nous amène au point suivant.

3.3.3. Les aspects d'arbitrage versus les aspects entrepreneuriaux

Dans le domaine des organisations à finalité de production de biens ou de services, on peut considérer que sont en jeu deux 2 grandes logiques englobantes : une logique d'allocation ou d'économie de moyens (calculer, économiser, allouer), une logique de production ou d'innovation (innover, entreprendre, produire). Un point de vue managérial ne peut ignorer le jeu de ces deux logiques, inéluctablement en tension, la seconde étant au fondement même de l'entreprise, de son caractère flexible ou mobile. Combinées aux deux grandes préoccupations ou modes de management (le management opérationnel et le management stratégique), cela nous donne un repérage des modes d'action du projet : la capacité d'arbitrage, le renforcement du dynamisme (cf. tableau 3).

²² J.-D. Reynaud (1997), p. XV.

Tableau 3 : Les modes d'action de la démarche projet

Préoccupation dominante Logique dominante	Opérationnelle, efficacité ou critère de coût, amélioration des pratiques	Stratégique, efficacité ou critère de finalité, transformation de l'existant
Allocative, allocation de ressources existantes	Arbitrage, meilleure allocation des ressources aux fonctionnements Ex : PAP, ratios de répartition des ressources, BQF, BQR*	Arbitrage, meilleure allocation des ressources aux projets Ex : PAP, programmation pluri- annuelle, procédure d'éligibilité des projets et des financements
Entrepreneuriale, développement de projets et de comportements innovants, création de ressources	Favoriser les innovations et les comportements d'amélioration des pratiques Ex : PAP, Protocole d'Action	Développement des projets et des comportements entrepreneuriaux Ex : Soutien aux entrepreneurs universitaires, climat propice à l'innovation

* Bonus Qualité Formation, Bonus Qualité Recherche

On ne sera pas surpris de trouver certains volants d'action du projet dans les différents quadrants car les dispositifs mettent simultanément en jeu des aspects allocatifs et productifs ou entrepreneuriaux.

Ces derniers apparaissent comme les plus délicats à aborder, dès lors que l'on dépasse les seules mesures d'allocation de ressources. Car le dynamisme qu'appelle le projet suppose l'engagement de personnes, des entrepreneurs universitaires sur lesquels E. Friedberg et C. Musselin (1989) invitaient à s'appuyer. On ne saurait dire que le projet soit au fondement de tout, mais un projet qui s'épuiserait dans l'allocatif et qui, à travers ses dispositifs, nuirait aux comportements entrepreneuriaux, passerait sans aucun doute à côté de l'essentiel. Car l'allocatif, pour les raisons que nous avons évoquées, tend à reproduire les régulations antérieures.

Ce qui se montre de nouveau en jeu ici, ce sont les comportements de coopération et la confiance dans les relations qui les autorisent. Mais les aspects d'innovation appellent quelques remarques spécifiques. Nous voudrions souligner avec N. Alter (1990) deux points qui nous paraissent importants et complémentaires et qu'un projet, universitaire notamment, ne peut ignorer : la permissivité des structures et l'importance des soutiens à l'innovation. L'innovation organisationnelle apparaît très souvent dans les espaces mal définis où le poids des règles actuelles n'est pas tel qu'il interdise tout espoir de projet à caractère plus ou moins original ou déviant. Et, face aux immobilismes, aux difficultés de s'écarter des règles en vigueur, ce que vont rechercher les innovateurs de l'organisation ce sont des reconnaissances et des soutiens dont on sait toute l'importance (Latour 1989, Callon, Latour 1991). Car les

innovateurs s'engagent, s'affranchissent de certaines règles et de ce fait prennent des risques. La transgression des règles demande beaucoup d'engagement et d'effort, et des mécanismes de réassurance que seul un soutien fort et une confiance dans les relations avec la direction autorisent. Et face aux contraintes, étant donné l'énergie dépensée et la prise de risque, la lassitude guette. Il peut alors apparaître plus aisé de se mettre en retrait ou de s'impliquer en dehors. Porter un projet, l'élaborer et le faire vivre, c'est aussi prendre en compte cette dimension essentielle de repérage, de mobilisation et de soutien aux entrepreneurs universitaires.

CONCLUSION

L'étude d'intention scientifique d'une démarche projet se heurte à des difficultés nombreuses qui ont été évoquées, qu'elles aient trait aux difficultés d'isoler la démarche, de l'observer ou d'en apprécier l'inscription dans une grande organisation composite telle que l'université. La problématique intégration / différenciation, très liée à celle de l'affirmation d'un pouvoir managérial universitaire, apparaît centrale. On attend du projet, en tant que dispositif de rationalisation, notamment les instances de tutelle, le renforcement de l'établissement à travers la régulation qu'il est censé produire. Mais l'intégration que l'on pourrait qualifier de projective ou de politique-stratégique se révèle difficile. Elle ne se révèle d'ailleurs pas seule en cause dans les difficiles régulations universitaires, car la démarche projet ne représente qu'un dispositif de rationalisation parmi tout un ensemble de dispositifs autres (dispositifs consultatifs et décisionnels divers – commissions, charges de missions... -, dispositifs opérationnels multiples – procédures, progiciels... -, dispositifs légaux – prérogatives des conseils notamment -) qui régissent les modalités de fonctionnement du pouvoir du centre ou des rapports centre-périphérie²³.

Le projet universitaire se confronte à une pluralité de points de vue, de légitimités ou de justifications des choix, on pourrait dire aussi de rationalisations possibles de l'action²⁴. La rationalisation ex-ante particulière de l'action universitaire que pourrait représenter le projet peine à légitimer l'action collective et fonder le collectif universitaire.

Avec la démarche projet, des relations et des savoirs ont été modifiés mais, au final, le changement attendu, en termes d'apprentissages nouveaux, n'a pas eu lieu. Les modes de raisonnements, les modes relationnels, qui auraient dû se retrouver au cœur d'un

²³ Nous distinguons le pouvoir central du pouvoir présidentiel. Ce dernier ne recouvre pas le pouvoir des instances centrales, de la « présidence » au sens large, qui parfois le contraint, au minimum interfère.

apprentissage collectif renouvelé n'ont pas été inventés et encore moins appris. Des acteurs ont joué un rôle dans la vie du projet mais des figures d'acteurs²⁵ ne se sont pas pérennisées. Le projet se retrouve instrumentalisé dans le jeu des régulations qu'il était censé faire évoluer. Les rapports centre-périphérie inédits qu'appelait le pilotage politique décentralisé souhaité, se retrouvent confrontés à la logique des relations verticales. Les relations de confiance qui auraient dû accompagner les comportements de coopération souhaités se montrent alors extrêmement difficiles à construire.

Cela oriente les conclusions vers le constat qu'un dispositif de management qui ne fonde pas ses préoccupations sur des normes exogènes aux régulations qu'il assiste et/ou qui ne s'appuie pas sur un réel pouvoir managérial, peine à s'extraire du jeu organisationnel.

En l'état actuel d'insuffisance des structures et des capacités managériales des universités, la construction de référentiels susceptibles de favoriser les arbitrages constitue une voie à explorer. Si l'on observe que l'université dispose déjà de référentiels qui n'excluent nullement les difficultés, cela montre bien les exigences du jeu d'un référentiel efficace : une légitimité, à construire ; une instance d'évaluation, d'incitation et de sanction, sans oublier la capacité qui doit être celle des acteurs de disposer des marges de liberté et d'accès aux ressources qui permettront les mises en conformité.

Fondamentalement, avec le cas du projet universitaire, nous souhaitons aussi travailler à la théorisation du projet en tant que dispositif cognitif et dispositif de régulation au cœur de la constitution des collectifs. Le projet, à travers les dynamiques de mise en relation des acteurs et de distribution des savoirs qu'il recouvre, participe logiquement de la rationalisation de l'action à côté des autres dispositifs de coordination. Observons d'ailleurs que la littérature managériale a plus étudié les rationalisations à caractère opérationnel, que la rationalisation projective. De ce point de vue, beaucoup reste à faire et cette communication ne prétendait qu'à apporter des éléments de réflexion et d'illustration pour avancer dans cette voie de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

Alter N. (1990), *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan.

Argyris C. (1995), *Savoir pour agir*, Paris, InterEditions.

Argyris C, Schön D (1978), *Organizational Learning. A theory of Action Perspective*, Reading, Mass. Addison Westley.

Aurégan P., Joffre P. (2002), Le projet au cœur de la stratégie, *L'Expansion Management Review*, Mars, p. 88, 97.

²⁴ Rationalisations de l'action en tant qu'elles articulent des fins et des moyens, donc qu'elles fondent tout ou partie des projets.

²⁵ Au sens défini par Hatchuel et Weil (1992), à savoir un potentiel ouvert d'interventions reconnaissables comme légitimes, valides et acceptables dans le cadre d'une organisation.

- Boltanski L., Thévenot L.** (1991), *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Bourgeois E., Nizet J.** (1995), *Pression et légitimation*, Paris, PUF.
- Boutinet J.-P.** (1993, a), *Anthropologie des conduites à projet*, Paris, PUF.
- Boutinet J-P** (1993, b), *Psychologie des conduites à projet*, Paris, PUF.
- Bréchet J.-P.** (1994), Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, Juillet-Aout, p. 5, 14.
- Bréchet J.-P., Desreumaux A.** (2001), La valeur en sciences de gestion, représentations et paradoxes, *Revue Sciences de Gestion*, n°28, printemps, p. 217, 237.
- Bréchet J.-P., Desreumaux A.** (2004), Pour une théorie stratégique de l'entreprise ; projet, collectif et régulations, communication à la conférence AIMS, Normandie, Vallée de Seine, 2, 3 et 4 juin.
- Callon M., Latour B.** (ed.) (1991), *La science telle qu'elle se fait*, Paris, La Découverte.
- Cordonnier L.** (1997), *Coopération et réciprocité*, Paris, PUF.
- Crozier M., Friedberg E.** (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- David A.** (1998), Outils de gestion et dynamique du changement, *Revue Française de Gestion*, sept. 1998, p. 44, 59.
- David A., Hatchuel A., Laufer R.** (coord.) (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert.
- De Montmorillon B.** (1986), *Les groupes industriels*, Paris, Economica.
- Desreumaux A., Bréchet J.-P.** (1998), Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les sciences de gestion ?, *Economies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion*, n° 8-9, p. 539-566.
- Donaldson T., Preston L. E.** (1995), «The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidences, and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, p. 65-91.
- Dubois P.** (1997), Universités : croissance et diversité de l'offre de formation, *Formation et emploi*, n° 58, p. 7, 12.
- Dubois P.** (1997), Universités : les stratégies de l'offre de formation, *Formation et emploi*, n° 58, p. 13, 26.
- Dupuy J.-P.** (1992), *Introduction aux sciences sociales ; logique des phénomènes collectifs*, Paris, Ellipses.
- Freeman E. R.** (1994), «The Politics of Stakeholder Theory : Some Future Directions », *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n°4, p. 409-421.
- Friedberg E.** (1993), *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil.
- Friedberg E.** (1994), Le raisonnement stratégique comme méthode d'analyse et comme outil d'intervention, in Pavé (1994), p. 135-159.
- Friedberg E., Musselin C.** (1989), *En quête d'universités ; étude comparée des universités en France et en RFA*, Paris, L'harmattan.
- Friedberg E., Musselin C.** (dir.) (1992), *Le gouvernement des universités ; perspectives comparatives*, Paris, L'harmattan.
- Friedberg E., Musselin C.** (1993), *L'Etat face aux universités en France et en Allemagne*, *Anthropos*, Paris, Economica.
- Giordano Y.** (1991), Décision et organisation : quelles rationalités ?, *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n° 17.
- Hatchuel A.** (2000), Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, in David et al. (2000).
- Hatchuel A., Weil** (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica.
- Koenig G.** (1990), *Management stratégique*, Paris, Nathan.
- Latour B.** (1989), *La Science en action*, Paris, La Découverte.
- Laufer R.** (1993), *L'entreprise face aux risques majeurs*, Paris, L'Harmattan.
- Laufer R.** (2000), Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique, in David et al., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert.
- Le Moigne J.-L.** (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod.
- Martinet A. C.** (1984), *Management stratégique, organisation et politique*, Paris, McGraw -Hill.
- Morel C.** (2002), *Les décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Gallimard.
- Moulet M.** (1992), *Le management clandestin*, Paris, InterEditions.
- Musselin C.** (2001), *La longue marche des universités françaises*, Paris, PUF.
- Musselin C., Mignot-Gérard S.** (2003), L'autonomie, pas à pas, in Les universités à l'heure de la gouvernance, *Sciences de la Société*, n°58, 17, 36.
- Pavé F.** (1994), *L'analyse stratégique, sa genèse, ses applications, ses problèmes actuels*, Colloque de Cérisy, autour de Michel Crozier, Paris, Seuil.
- Perroux F.** (1973), *Pouvoir et Economie*, Paris, Bordas.
- Reynaud J.-D.** (1988), «La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, vol. 29, n°1.
- Reynaud J.-D.** (1994), « L'acteur stratégique et la légitimité » in Pavé (1994).
- Reynaud J.-D.** (1997), *Les règles du jeu ; l'action collective et la régulation sociale*, 3^{ème} édition, Paris, Armand Colin.
- Tabatoni P., Jarniou P.** (1975). *Les systèmes de gestion*, Paris, PUF.