

Faire des Projets : un rêve éveillé *Intervention de Jean-François Dortier*

L'être humain est, par nature, imaginatif. Il est porté à anticiper, à aller au-delà de lui-même à inventer des mondes. La production de rêves est inscrit dans son ADN - même s'il peut paraître curieux d'associer rêves et l'ADN. Mais, je crois profondément qu'il est dans la nature de l'humain de créer des mondes virtuels, des projets, des buts. Je vous renvoie à mon livre écrit à ce sujet : "L'homme, cet étrange animal".¹

Comment sommes-nous devenus humains ? Depuis que l'être humain existe – c'est-à-dire depuis 3 millions d'années environ – l'être humain est tendu vers l'avenir. Les oiseaux ont conquis les airs ; les humains ont conquis et produit une nouvelle dimension, l'imaginaire. Grâce à notre imagination, nous pouvons nous transporter en pensée hors du présent et fomenter des projets et inventer des possibles. Cette capacité imaginative n'existe pas pour nous distraire et nous faire fantasmer : elle est indispensable pour penser le monde et agir.

Durant la préhistoire, pour fabriquer les premiers outils, l'homo erectus avait déjà besoin d'anticiper et de se projeter dans l'avenir. Pour fabriquer un outil comme le biface, il faut partir en quête de matériau - le silex - qui se trouve souvent loin des lieux où on les utilise. Ensuite, il faut le tailler, selon une forme prédéfinie que l'on a en tête. Tout cette chaîne opératoire exige une capacité à anticiper, planifier, agir avec des buts en tête, décomposer ces buts en sous buts, etc. Agir avec un objectif en tête c'est se couper du présent pour préparer l'avenir.

Nous vivons en permanence avec des idées en tête, les pieds sur terre et la tête dans l'avenir ou dans l'ailleurs, le possible. Cela fait partie de notre constitution d'être humain de nous dédoubler en permanence. Nous sommes une grande partie du temps transporté hors de nous-même à penser à autre chose que de ce que l'on est en train de faire ou de vivre au présent. Par exemple, au cours de cette conférence, au détour d'un mot, vous allez décrocher et vos pensées vont vous porter ailleurs. C'est la même chose lorsque nous lisons. Notre esprit est baladeur. Une recherche vient de montrer que nous passons la moitié de notre temps à penser à autre chose que ce que nous sommes en train de faire. Ce vagabondage mental est nécessaire car la mémoire de travail, celle qui s'occupe de planifier et d'anticiper a besoin de décrocher pour prévoir l'étape suivante ou pour exécuter une autre tâche.²

Le vagabondage mental est nécessaire pour gérer de multiples activités en parallèle et pour agir en fonction de buts à moyen terme. Les organisations aussi sont toujours tendues vers l'avenir. Si on peut se retrouver là aujourd'hui pour ce colloque, c'est parce que cette date a été planifiée depuis longtemps et qu'un grand nombre d'actions ont été préparées par avance cette réunion.

¹ L'homme cet étrange animal, au origines du langage, de la culture et de la pensée, (éd. Sciences Humaines, 2012).

² « Esprit baladeur et mémoire de travail », *le cercle psy*, 28/03/2012.

Le philosophe Martin Heidegger a écrit dans *l'Etre et le temps* (1929) que les humains sont des êtres « plongés dans le temps ». Tous les êtres vivants, plantes et animaux sont dans le devenir : ils naissent, se développent et puis ils meurent. Mais seul l'être humain possède cette conscience du temps. Cette capacité mentale qui est sans doute spécifique aux humains, nous rend aussi toujours inquiet ou plein d'espoir pour l'avenir. En tout cas, elle nous projette toujours hors de soi.

Parmi toutes les pensées qui défilent dans la tête, certaines sont tendues vers l'avenir, d'autres tendues vers le passé, d'autres vers l'ailleurs. Parmi elles, il y a les fantasmes, les aspirations, les rêveries et les projets. Essayons de décrire ces formes de projection vers l'avenir.

Les fantasmes, les aspirations, les rêveries et les projets

Tout le monde sait ce que c'est qu'un fantasme. Il y a les fantasmes sexuels, les fantasmes agressifs, les fantasmes d'angoisse. Par exemple, imaginons que vous ayez eu hier un conflit avec un collègue ; la nuit qui suit, vous êtes en proie à des fantasmes agressifs : vous vous rejouez le film d'une conversation imaginaire où vous allez le terrasser à coup d'arguments massus. Vous imaginez des scénarios : "j'aurais du dire ceci, ou cela : je vais lui clouer le bec". Ce fantasme agressif devient obsessionnel : il peut tourner en boucle pendant des heures et des jours. Le fantasme est un type de projection mentale intense, archaïque et régressif répétitif. Il se distingue d'autres formes de projections mentales comme l'inquiétude ou la rêverie qui sont moins intenses, plus flottantes, plus proches de ce que le psychologue et philosophe, William James, appelait l'ensemble de nos pensées intérieures.

Le "flot de conscience" est fait à la fois d'idées très générales, de spéculation sur son avenir ou alors à des idées à très court terme ("qu'est ce que je vais manger ce soir ou comment je vais m'habiller pour la conférence ?"). Toutes ces idées se chevauchent, s'entremêlent, se bousculent : c'est le bazar dans notre cerveau. Tout ça circule à longueur de journée. Il n'empêche que, même s'il y a un flot de conscience qui circule, il y a toujours des choses qui reviennent. Par exemple, les aspirations profondes, les projets d'avenir. Un projet de vacances revient régulièrement quand on est fatigué.

Parmi tous nos projets, petits et grands, certains nous sont plus chers : ce sont nos grands projets de vie "qu'est-ce que je ferai quand je serai grand ?" se demande l'enfant, l'adolescent. Dans le numéro "Inventer sa vie" (Sciences Humaines, n°234 – Février 2012), j'ai écrit un article sur le sujet. Auparavant, j'avais mené une petite enquête pour savoir comment évolue cette question au cours de la vie. A l'école maternelle, si vous posez la question à des enfants de 3-4 ans, vous avez un nombre notable de réponses faites de : "je veux être superman", de "être princesse" ou "Dora l'exploratrice". Il y a aussi beaucoup d'aspirants pompiers, gendarmes, docteurs et maîtresses. Ce sont tous des rêves héroïques (car pour un enfant, un pompier est aussi héroïque qu'un superman). Si vous posez la question dix quinze ans plus tard à des adolescents qui sont au lycée, en apparence, les réponses ont beaucoup changé. Les études faites sur les choix d'orientation montrent qu'un(e) adolescent(e) d'une quinzaine d'années est plus réaliste. Plus de "superman" ou de "princesse". Les aspirations se tournent encore vers des métiers prestigieux : journalistes, avocats, mais il y a aussi des aspirants cuisiniers, agriculteurs, ou des aspirations vagues comme "travailler dans le tourisme" ou "dans la communication".

Si on suit ce que dit Jean Piaget à propos du développement intellectuel, l'enfant passe de la période égocentrique ou domine l'imaginaire (quand l'enfant rêve d'être un super héros) à un stade rationnel où il a pris en compte les réalités et ses capacités. Mais il n'est pas sûr, que les choses suivent ce modèle. Mon enquête montre plutôt que les adolescents continuent longtemps encore à nourrir en secret des rêves héroïques : devenir rockstar, ou footballeur professionnel ou président de la République. Seulement, ils jouent le jeu du réaliste quand ils remplissent les vœux d'orientation parce qu'ils savent qu'elle sont les "bonnes" réponses à donner. Celui qui a répondu "j'envisage d'être professeur de français" rêve peut-être en secret de devenir un grand écrivain et de décrocher le prix Goncourt ou le prix Nobel de littérature. Les rêves héroïques de l'enfance continuent à l'adolescence et même bien plus tard. Simplement, ils sont refoulés, cachés.

Les réponses des adolescents aux vœux d'orientation sont biaisées aussi parce que beaucoup ne savent pas ce qu'il veulent. On leur demande souvent l'impossible : d'anticiper leur avenir alors qu'il y a trois incertitudes majeures qui pèsent sur leur existence :

- L'incertitude sur eux-mêmes ; à l'adolescence, on est en pleine métamorphose, transformation et on ne sait qui on est.
- L'incertitude sur les métiers ; même quand on est bachelier à 18 ans, on a vu essentiellement au cours de sa vie, ses parents, des profs, des tableaux, des couloirs d'école, un chauffeur de bus et une caissière de supermarché et l'on n'a pas une vision très riche sur l'étendue des métiers. Les choix sont donc très stéréotypés. On retrouve toujours un peu les mêmes (journaliste, avocat, médecin, ingénieur...). "Ingénieur", on ne sait pas trop ce que cela veut dire. Souvent, c'est pour faire plaisir aux parents.
- L'incertitude sur le monde à venir. Car qui sait quel sont les métiers d'avenir et les secteurs porteurs d'emploi.

Aujourd'hui la question « que ferais-je plus tard ? » n'est plus une question réservée aux adolescents ou aux jeunes dont la jeunesse se prolonge de plus en plus longtemps. Elle se pose désormais tout au long de sa vie. Que ferais-je plus tard ? Se dit-on à trente ans. Puis à quarante ans. Et même à la veille de la retraite, on se repose encore la même question : "qu'est-ce que je ferai quand je serai grand ?". J'ai eu récemment une conversation avec une personne de 58 ans qui m'a confié : "Dans quelques années, je serai en retraite. Quel horrible mot la retraite ! Alors qu'aujourd'hui, la retraite est une nouvelle vie, une nouvelle activité. On peut réinventer sa vie à l'âge de 60 ans". Elle avait été infirmière puis professeur des écoles et s'interrogeait sur ce qu'elle allait faire pour sa troisième vie. Paradoxalement, ce sont des questions d'adolescents que l'on se repose 40 ans plus tard, avec les mêmes doutes, les mêmes espoirs, les mêmes promesses.

Du rêve au projet.

Qu'est-ce qu'un projet ? Le projet se distingue de la rêverie en ce qu'il ancre l'avenir sur un objectif précis. Faire un projet, ce n'est pas se dire "je veux réussir ma vie" ou "je veux perdre du poids", "je veux écrire un livre". Avoir un projet c'est transformer un rêve abstrait en un but précis et concret. On fait un projet lorsque passe de la simple aspiration "faire du sport", à un but tangible : "La semaine prochaine, j'irai m'inscrire à la salle de gym. Puis je la fréquenterai tous les mercredis et les vendredis de 18h à 20h". Par rapport aux rêveries et aspiration, un projet précis se définit par deux critères : un objectif défini, un programme d'action. Et, comme on va le voir, c'est là que les ennuis commencent.

Des projets, il en existe dans tous les domaines : projets d'orientation, projets d'étude, projets d'insertion. Il y a des projets professionnels, projets de fonder une famille, de faire construire une maison. Il y a les projets collectifs et les projets individuels. Il y a encore les des projets institutionnels. Par définition, un parti politique fait des programmes. Les régions font des projets de développement. Les écoles font des projets. En France, c'est même une obligation légale depuis 1989.

En matière d'insertion professionnelle, on fait des projets. Dans les établissements scolaires, on fait des projets d'établissement. Dans les entreprises, il y un management par projet. L'Etat ne planifie plus l'avenir. Il demande aux associations, aux organisations de faire des projets.

De la gestion de projet...

Les projets fleurissent de toute part et le problème qui se pose est qu'ils se chevauchent et s'entrechoquent les uns les autres. Nos agendas sont pleins de tâches à accomplir. On ne sait plus où on en est, ni par quoi commencer.

Pour tenter de mettre à bien les projets, des méthodologies de projets ont été inventées. Par exemple, au début du 20^e siècle, quand on a pu créer de grandes organisations avec des grands projets techniques – comme construire la Tour Eiffel ou faire un avion, un pont – qui mobilisent beaucoup de gens, d'argent et d'énergie, il a fallu une méthodologie. On a alors créé des dispositifs logiques qui permettent de dire qu'un projet doit passer par cinq phases :

1 – Une phase d'incubation et de création où l'on imagine ensemble

2 – Une phase de programmation avec étude de faisabilité, les coûts

3 – Une phase où l'on assigne les responsabilités à chacun, avec une hiérarchie, un organigramme

4 – Une phase de planning ; il en existe de nombreux comme le diagramme de Gantt, la méthode Pert. Il y a aussi sur internet des logiciels de gestion de projets. Ils sont indispensables dès lors que le projet mobilise beaucoup de personnes.

Dans les années 70-80, avec l'esprit de management participatif, on a inventé le management par projets. Il s'est développé ensuite dans les entreprises publiques et s'est diffusé un petit peu partout. Le principe de base est relativement simple : "démérez-vous, je veux des résultats". C'est vous qui décidez des moyens. Faites ce que vous voulez, innovez, inventez. Mais il faut quand même atteindre les résultats.

Tout ça est allié avec un certain nombre de concepts associés à l'idée de projet : la participation, l'autonomie, la responsabilité, le travail d'équipe, la créativité, l'évaluation, etc. Tous ces mots-clés font partie du vocabulaire contemporain de la gestion de projets.

Dans un monde idéal où le projet serait la transformation du réel par des idées, on devrait suivre ces méthodes avec rigueur. Mais la réalité ne se plie que rarement aux belles constructions méthodologiques.

Pathologie du projet

Malheureusement, la réalité se conforme rarement aux belles méthodologies des manuels. Le projet est une belle idée, cohérente avec les aspirations humaine à anticiper, à se créer des buts conscients.

Le cycle de vie d'un projet normal (individuel ou collectif), pour un être humain normal, est composé de trois phases.

Phase 1. La gestation et démarrage. On rêve d'abord d'un projet. C'est la phase amoureuse, la phase enchantée. Le monde est beau et la page est blanche. On va commencer ; les idées crépitent ; on déborde d'énergie. Vous partez d'une idée (de roman), d'une hypothèse (pour votre thèse) qui vous paraît fertile. Vous êtes enthousiaste, vous en parlez autour de vous, le sourire aux lèvres. Vous cherchez à faire partager votre enthousiasme. Quand le projet est collectif, cette phase initiale est enchantée : c'est le moment béni où le groupe qui fomenta son projet est en ébullition. On est bien ensemble. On est sûr de soi, on va y arriver et on va transformer le monde. Telle est la phase initiale et exaltante de tout grand projet : faire construire une maison, préparer une épreuve sportive, écrire un livre, créer une entreprise, etc.

Phase 2. Les ennuis commencent. Le temps a passé. L'ennui commence à s'installer et surtout, les difficultés commencent. Par exemple, dans la première phase d'une thèse, la phase 1 était celle de la documentation, de la prise de notes, des idées qui crépitent fiévreusement. Mais au bout de quelques temps, on prend conscience du temps passé, de la documentation qui devient trop volumineuse. Après avoir formulé plusieurs plans, on tourne en rond (la réalité ne rentre jamais dans les découpages en parties). Les belles théories et concepts se heurtent à la réalité qui a la fâcheuse tendance à ne se conformer ni au plans, ni aux idées pures. Vous avez recommencé deux, trois, quatre fois et au bout du dixième plan, ça ne marche toujours pas. Ce surplace commence à vous préoccuper.

Si votre projet est de faire construire une maison, les premiers ennuis surviennent quand il faut confronter votre rêve aux contraintes : il y a des contraintes financières que vous n'aviez pas imaginées. Soit vous allez devoir emprunter plus, soit vous allez devoir renoncer à quelque chose.

Pour la publication d'un journal, vous imaginez par avance un beau numéro, vous faites un sommaire idéal, puis demandez aux auteurs leurs contributions. Quand les articles arrivent, ils ne sont pas tout à fait à la hauteur de vos attentes. Il faut alors réécrire, s'affronter parfois à l'auteur. La couverture et les illustrations proposés par les graphistes ne sont pas toujours celles que vous aviez imaginées. Bref, votre rêve idéal commence à s'écorner face aux contraintes du réel.

Au fil du temps, il y a une relation inverse entre la motivation initiale et l'avancée du projet. Au départ, la motivation est très élevée parce que l'on est dans l'idéal, le réel n'a pas encore fait son entrée. C'est alors la motivation qui vous tire en avant. Puis, peu à peu, au fur et à mesure de l'avancée du travail, la motivation chute au rythme des contraintes et ennuis de toutes sortes qui surviennent : les imprévus, les retards, les défauts, les choses qui clochent ou qui ne marchent pas comme on voudrait.

Phase 3 - La fin du projet. Dans l'hypothèse où l'on n'abandonne pas son projet en route, qu'on ne remet pas sa finalisation sans cesse à demain, ... certains projets finissent par arriver à terme. Dans l'exemple d'une thèse, d'un livre, après avoir passé 3, 4, voire 5 ans dans les phases initiales, vient le moment où il faut conclure alors qu'il ne reste plus que quelques mois devant soi. Désormais, l'heure n'est plus aux

tergiversations, aux explorations sans fin, aux plans toujours refaits. Le temps béni des débuts de l'exploration, de la documentation, des idées qui fusent de toute part est passé... On entre dans la phase tyrannique du projet. Churchill disait qu'écrire un livre se déroule en trois étapes « *au début, c'est une maîtresse, ensuite c'est un maître et à la fin c'est un tyran* ». Tous les projets exigeants devront passer par cette phase éprouvante. A ce moment, on a pris du retard, on s'est heurté à des contraintes, parfois à des personnes. Le doute s'est installé dans votre tête. Le temps de la souffrance, de la culpabilité, de la honte et des regrets commence. On se dit "pourquoi je me suis embarqué la-dedans", "mais qu'est-ce que j'ai fait ?", "je n'aurai pas du prendre mon temps", "je jure de ne plus refaire comme cela", etc. Mais il est trop tard, vous voilà prisonnier de votre propre projet.

Les obstacles, les pathologies du projet

Ces pathologies du projet sont multiples.

- **Trop de projet tuent les projets.** Le premier problème des projets est qu'ils sont trop nombreux, s'accumulent et explosent rapidement comme des bulles de savon. C'est à la fois inévitable et indispensable : sans rêves, sans projets, on sombrerait rapidement dans la dépression. L'absence de projet est d'ailleurs un signe d'effondrement intérieur. L'un des propres de l'homme est d'être une machine désirante, qui ne cesse de renouveler en permanence son lot de rêves. A peine un rêve accompli, il en fomenté un autre. Mais la plupart de nos projets et révolution s'effacent aussitôt comme les résolutions de début d'années.

Les projets sont si nombreux qu'ils s'annulent les uns les autres et nous rendent impossible de les mener parallèlement. Par exemple, en tant que patron de presse, je dois, pour publier un journal, anticiper sur les numéros à venir, faire le numéro en cours, penser à l'entreprise, m'occuper du management des journalistes, des pigistes, écrire des articles, superviser le site internet, les finances et la comptabilité, etc. Dans l'idéal, je devrais déléguer, former des gens... mais comme l'urgent chasse le nécessaire, je n'ai pas le temps...

J'ai au moins 15 projets en ligne, que j'appelle chantiers, chantiers en cours. Mon bureau est lui aussi envahi d'une pile de remords qui s'accumulent, de courriers pas envoyés. Nous sommes tous plus ou moins entourés de projets avortés. Il suffit de regarder dans nos tiroirs, dans nos armoires.

- **Un parcours semé d'embûches.** Les ennuis commencent quand on veut mener un projet à terme. « Il y a deux drames dans la vie, disait Oscar Wilde, le premier est de ne pas réaliser ses rêves, le second est de les réaliser ». Et des deux drames, ajoutait-il, le pire est le second. Comme on l'a vu plus haut, les projets se heurtent à de nombreux obstacles imprévus, retards, défaut de conceptions, difficulté à faire coïncider ses rêves avec la réalité. Au fil du temps, les motivations et aspirations s'essoufflent et les contraintes pèsent de plus en plus. Cela conduit à une sorte de tyrannie du projet dont j'ai parlé à propos d'une thèse, mais on peut l'appliquer à bien d'autres domaines.

• **Les conflits avec les autres.** Les projets collectifs se heurtent toujours à un obstacle de taille : les autres. "L'enfer c'est les autres" disait Sartre. Rien n'est pire, quand on tient à un projet, que de devoir s'affronter aux résistances, aux oppositions, aux divergences, ou au désintérêt d'autrui. C'est le cas du directeur de thèse qui voudrait changer votre problématique parce qu'il a d'autres idées en tête. Tout projet collectif est conflictuel, car il arrive toujours que la phase initiale de l'accord commun s'effrite au fil du temps. Même si l'on a à cœur de travailler en équipe, que l'on déclare tous aller dans la même direction, des tensions ou conflits finiront par survenir.

- Soit, entre les responsables du projet qui ne sont plus d'accord sur les objectifs ou les moyens : ce qui arrive souvent dans les organisations bicéphales.
- Soit entre les responsables et les exécutants : des gens que l'on a enrôlés dans son rêve, mais qui ne partagent pas le même but, les mêmes projets et qui finissent par se lasser, ou résistent ou trichent avec les objectifs.

On attribue souvent au "manque de communication" ou à la "résistance au changement", les difficultés à la réalisation d'un projet. Ce sont les deux explications les plus courantes. Je crains que ces explications soient souvent superficielles : les causes des problèmes collectifs sont plus fondamentales que cela. En fait, les gens ne partagent pas les mêmes projets, les mêmes buts, les mêmes intérêts et les mêmes envies. On voudrait croire au travail en équipe, à la coopération idéale où tout le monde aspire aux mêmes fins et se partage loyalement le travail. Mais ce n'est pas malheureusement pas ainsi que vivent les êtres humains : en famille, au travail, dans les associations. La coopération est indispensable pour tous les grands projets, mais il arrive toujours que les divergences et les conflits minent les plus beaux projets.³

Les projets artificiels. À l'inverse des projets individuels ou collectifs qui réunissent une petite équipe soudée (au moins au départ), il y a beaucoup de projets très formels qui se développent dans les institutions. À mon avis, un projet solide est toujours mené par un noyau de personnes (deux ou trois) qui sont l'âme du projet et le portent avec passion, dynamisme et détermination. On peut enrôler une foule de personnes dans son projet, mais il doit toujours y avoir un noyau qui le pilote et le redynamise.

Or, les institutions promeuvent beaucoup de projets coopératifs au nom de la synergie, de la gouvernance. Souvent ces projets restent formels : on se donne l'illusion d'avoir des projets communs mais la "gouvernance", qui rassemble de nombreux partenaires autour d'une table, aboutit souvent à des projets interminables et bureaucratiques. On se fixe des buts en commun et chacun repart ensuite à ses problèmes et projets personnels. Ces projets artificiels sont destinés à mourir, ou pire, à se poursuivre comme une machine folle, sans que personne ne sache plus qui et pourquoi il intervient à l'intérieur.

Les projets démesurés. Une des causes des faillites des projets est qu'ils sont souvent démesurés. On a du mal à mesurer au départ le coût, le temps, le travail et l'énergie requis pour mener à bien son projet. La loi de Hofstadter – loi humaine générale – affirme que "*ça prend toujours plus de temps que prévu, même en tenant compte de la loi de Hofstadter*". Il existe beaucoup de projets démesurés dans lesquels on se laisse entraîner par sa propre logique et qui finissent par vous dévorer : construire une maison, lancer une entreprise,

³ Dossier « Les conflits ordinaires, en famille, au travail, entre amis », *Sciences Humaines* n° 182, mai 2007

rédigé un livre. Il y a souvent une démesure entre le but à atteindre et les moyens investis. On se consume alors soi-même par ses propres exigences.

Les projets bureaucratisés. Certains projets viennent "d'en haut" et ne correspondent pas vraiment à ce que souhaitent faire ceux qui en ont la charge. Aujourd'hui, les établissements scolaires sont amenés à faire des projets et à suivre une méthodologie rigoureuse dans la gestion. Chaque établissement va faire, tous les trois ans, son projet d'établissement. Au début, les gens sont en général volontaires et parfois enthousiastes. Au deuxième projet, l'entrain a diminué : on rédige un projet parce que c'est nécessaire et on y croit encore. La troisième fois, cela devient un pensum. Le responsable d'établissement remplit alors des formulaires, connaît les mots-clés sensibles qu'il faut mettre dans le projet pour correspondre aux attentes de l'administration et obtenir les budgets.

Il y a même un dévoiement de l'idée de projets dans nombre d'établissement. Une simple sortie scolaire pour aller faire jouer des enfants de classe primaire au rugby suppose de remplir une "fiche projet" dans laquelle vous déterminez les objectifs. Pour le rugby : attraper le ballon, jouer en groupe qu'il faut décomposer en "compétences" (aptitudes physiques, apprendre les règles de sociabilité, etc). Heureusement le conseiller pédagogique est là pour vous aidez à remplir des cases et choisir les bons mots.

Nombres de projets administratifs sont devenus des coquilles vides auxquelles plus personne ne croît réellement, mais auxquelles il faut s'acquitter, parce que c'est la condition pour obtenir les autorisations et les budgets. Ca fait partie de la routine organisationnelle associée à une autre une machine folle : l'évaluation...

Que s'est-il passé pour que l'évaluation – une si bonne idée – devienne une telle folie collective ? Je ne peux moi-même pas l'expliquer et compte sur la discussion avec vous pour m'aider à comprendre...

Conclusion : il faut imaginer Sysiphe heureux...

Les projets personnels et collectifs pullulent. Mais beaucoup d'entre eux avortent. Parce qu'il sont trop nombreux, mal organisés, difficiles à mener, se heurtent à une foule de résistances personnelles ou collectives. L'abandon d'un projet n'est peut-être pas le pire. Car le pire, c'est quand on veut à tout pris le mener à bien. On se retrouve alors face à tous les obstacles que je vous ai indiqué : les failles de la volonté, les motivations qui n'étaient pas claires, les conflits entre les personnes, les retards, les machines infernales qui sont mises en place et qui nous enferment.

Nous sommes ainsi fait. Les humains sont des êtres de projets. C'est grâce à notre capacité à anticiper et imaginer que l'être humain a pu inventer des objets techniques qui nous entourent, les maisons dans lesquelles ont habitent, les organisations qui nous font vivre.

Les projets nous font rêver et nous épuisent à la fois.

Sans projet, l'histoire humaine ferait du sur place et les humains ne seraient pas ce qu'il sont.