



**HAL**  
open science

## Entre médiation et interactions : La méthode de Management de projet

Yann Bertacchini, Philippe Dumas

► **To cite this version:**

Yann Bertacchini, Philippe Dumas. Entre médiation et interactions : La méthode de Management de projet. "L'impossible formation à la communication", Oct 2000. sic\_00000475

**HAL Id: sic\_00000475**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00000475](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000475)**

Submitted on 22 Jun 2003

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Entre médiation et interactions : La méthode de Management de projet**

Yann Bertacchini., Philippe Dumas.  
Université de Toulon et du Var  
Laboratoire LEPONT  
I.U.T « Services et Réseaux de Communication. »  
200 Avenue Victor Sergent  
83.700 Saint-Raphael  
Tél : 04.94.19.66.02/03  
Fax : 04.94.19.66.09  
[berta@univ-tln.fr](mailto:berta@univ-tln.fr)

## Résumé :

La méthode pédagogique que nous appelons « Management de projet » se fixe deux objectifs :

- intégrer des participants de sensibilité différente.
- favoriser les échanges inter-personnels.

La conduite d'un projet peut contribuer à faire émerger une liaison organique entre les membres d'une équipe de projet. Lorsqu'un animateur recourt à cette modalité particulière lors d'actions diverses de formation, de situation professionnelle, il peut amener les participants à devenir constituant et composantes de l'échange, des échanges au sein du groupe. Nous pouvons souligner que sans cette culture de l'échange la réalisation du dit projet peut être fortement compromise.

Tel peut-être un des objectifs connexes indissociable de l'action de formation elle-même. En proposant une direction, en suggérant un fonctionnement, une gestion voire un règlement, cette pratique favorise l'organisation et met l'accent sur un des aspects essentiels d'une situation d'apprentissage. Le mode selon lequel un ensemble constitué de compétences multiples et variées peut converger utilement en vue d'atteindre les finalités pour lesquelles il a été formé.

Cela sans préjuger du rythme d'avancement de ses travaux et du respect de l'échéancier lui-même fonction des compétences associées. Il est rare en effet que des individus rassemblés en équipe de projet adhèrent spontanément et sans réserves aux tâches qui leur ont été assignées. Il est également rare que la liberté de choisir les membres de son équipe soit totale. Or, lors d'une situation liée à l'acquisition de savoir-faire, de la qualité de cette liaison organique va dépendre les capacités de l'équipe à se mobiliser en vue de sa réussite c'est-à-dire sa faculté à partager l'expérience. Nous essaierons de montrer en quoi le recours à cette méthode que nous appelons « Management de Projet » peut s'avérer être

l'inducteur de la production d'échanges entre les membres d'un groupe auxquels on a assigné des objectifs de réalisation.

La méthode dite « Management de Projet » met en relation plusieurs champs de disciplines tels, l'éducation, la philosophie, la psychologie, et vise à créer des interactions entre les membres disparates d'un groupe de formation. Il s'agit par le biais de cette méthode, de permettre la construction d'un consensus autour d'un ou plusieurs objectifs de formation, de se faire rencontrer les coauteurs à la formation. Ce qui ne signifie pas refuser les conflits ou les antagonismes. Ils sont, en effet, nombreux en situation d'apprentissage de la communication. Nous les suggérons quelquefois puisque nous travaillons le message et le support. S'agissant de notre méthode, il y a trois phases particulièrement propices à ce genre de manifestations vivantes. Celle dont l'objectif principal consiste à composer les équipes, celle qui doit permettre de désigner le chef de projet, et celle qui doit faire accepter de négocier les objectifs à atteindre.

La diversité des participants tant dans leurs origines que dans leurs dispositions, leurs motivations, alimentent ces tensions en communication comme dans la vie. Le lien social praticable est de plus en plus ténu nous le percevons aussi.

La phase au terme de laquelle un chef de projet doit être nommé révèle toute la difficulté qu'a le groupe de s'en remettre à une autorité qui devrait structurer leur production. La méthode de « Management de Projet » va permettre dans le meilleur des cas l'instauration d'une discipline conçue comme un ordre négocié, des processus de transmission et d'optimisation qui s'inscrivent dans une situation interactive et dans un contexte déterminé de l'énonciation.

Le cadre général, l'Ecole, est devenu un lieu de négociation au quotidien où les objectifs des uns et des autres ne se rejoignent pas a priori aussi facilement. La conversation utilisée lors de la présentation de la méthode et des attentes du formateur peut nous aider dans notre tentative d'élaborer une stratégie de négociation.

Il s'agit d'une pratique avec sa propre rationalité qui est celle d'une activité orientée vers l'intercompréhension, sur la reconnaissance réciproque de l'autre obtenue par la discussion (le sacrifier et ce, quelle que soit sa place dans l'échange) tout en veillant à échanger avec des expressions appropriées.

1. La diffusion des grands principes de la méthode.

Cette phase doit être particulièrement soignée ; Il s'agit aussi d'une phase d'écoute et d'imprégnation et elle ne se limite pas à la fluidification des relations.

### 1.1. Du statut reconnu à l'erreur à l'auto-formation.

De la réussite de cette première phase va dépendre l'acceptation par les différents groupes d'un schéma directeur. D'autres facteurs interviennent et nous les mentionnerons ultérieurement. Nous essayons de réaliser notre communication le plus en amont possible de cette phase et nous essayons de démontrer la réalité de la concertation. Il s'agit d'instaurer des relations humaines, informelles. Convaincre ne peut plus être l'objectif simpliste à associer à la réussite de la méthode et la voie de la persuasion ne peut être retenue comme l'élément déterminant de la réussite de la formation.

La méthode dite « Management de Projet » suggère aux participants de la séquence de formation de définir les critères qui rendent acceptables les objectifs que l'enseignant a proposés. Cette acceptabilité dépend en majeure partie du statut particulier accordé à l'erreur qui s'intègre pleinement dans la démarche de formation.

### 1.2. L'émergence d'un lien social.

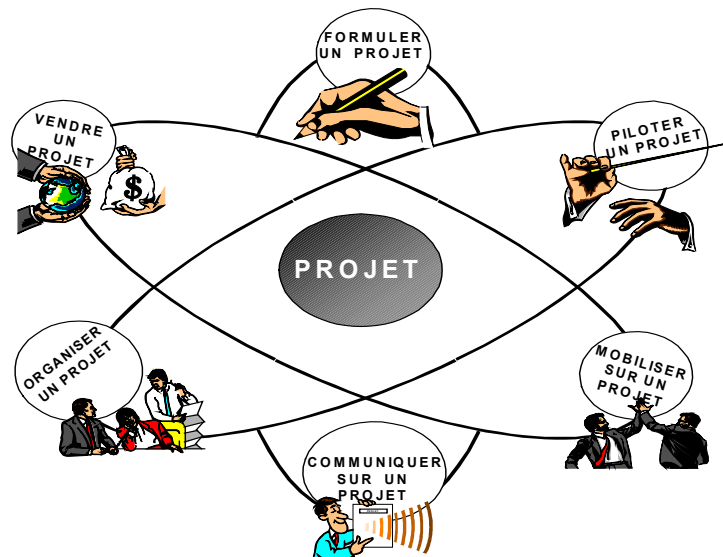
Il est utile, à notre sens, de recourir à cette méthode parce que soit une opposition, soit une indifférence de principe ou d'incompréhension feinte et/ou vécue se manifestent assez régulièrement dans une situation de formation. Nous sommes assez souvent en butte à de telles manifestations. Cette indifférence, cette opposition dépendent de plusieurs catégories de facteurs informels et formels :

Facteurs informels : qui reposent sur des paramètres tels que la culture, les traditions, les histoires personnelles antérieures, voire pourquoi pas, les modes de structuration familiales.

Facteurs formels : qui tout en s'associant aux critères précédents, révèlent la médiation, négociation permanente à laquelle se livrent les animateurs, les coauteurs de cette méthode.

Est-ce que les étudiants actuels ont été préparés au régime de l'action par la connaissance ? Ceci est un autre débat.

Mais peut-être qu'en les incitant à décider, à échanger avant d'agir, à mesurer les résultats associés à leurs choix, nous les formerons à un schéma d'organisation, à un mode d'analyse qui enchaînera des formes de savoir, d'efficacité. Nous favoriserons l'émergence d'un lien organique obtenu à l'aide de quelques principes directeurs révélés lors de leur projection.



Ce continuum communicationnel, si tant est qu'on puisse le qualifier ainsi sera balisé, favorisé, nous semble-t-il, par la diffusion de quelques règles, symboles contenus dans les transparents que nous commentons, déclinons à l'attention de notre public. (Cf: Manager un projet)

## 2. Ecriture d'un scénario ou la participation communicationnelle.

Dans la phase précédente, nous avons plus mis davantage l'accent sur la diffusion d'informations que sur la relation qui nous importe de susciter.

### 2.1. La définition du réseau organique.

Or notre public demande du dialogue et nous ne saisissons pas toujours cette demande. Cette demande quasi permanente réduit naturellement le processus informatif.

Si l'information des élèves contribue à faire accepter le projet, le dialogue avec notre public et notre conversation avec lui vont concourir à l'élaboration du projet.

Pour ce faire, nous nous appuyons indirectement sur certains acteurs. Il importe de recenser les alliés potentiels dans l'objectif d'utiliser leurs capacités à mobiliser. Et comme dans bien des cas, ces séquences de formation vont faire l'objet d'une évaluation, d'une appréciation notée, ces exercices reposent sur une image de confiance. Il faudra recourir, la situation l'exige presque, à de nombreuses relations de face à face, de proximité en adoptant autant que faire se peut un langage accessible au plus grand nombre. Ce qui signifie pas forcément adapter notre langage à celui de nos élèves. Certes, toucher nos participants par une information calibrée et précise reste indispensable mais plus encore, susciter le dialogue voire une conversation créatrice de débats à l'intérieur même du groupe.

## 2.2.L'expression du vivant.

La conversation est créatrice. N'est-ce pas La Bruyère qui a écrit « l'esprit de la conversation consiste bien moins à en montrer qu'à en faire trouver aux autres. » ?

Cette recommandation n'est pas futile, elle se pose seulement comme un détour productif incontournable, indissociable de nos objectifs nous semble-t-il. Des connaissances seront échangées d'une manière vivante et nous éviterons peut-être d'avoir à pratiquer la communication contraignante. La conversation peut réussir une gageure et faire cohabiter des contraires « Bien écouter et bien répondre, est une des plus grandes perfections qu'on puisse avoir dans la conversation. ».(La Rochefoucauld, maxime 139.)

La méthode dite de « Management de Projet » ne se positionne pas comme la réalité idéale mais plus encore comme un construit. Nous relevons, malgré l'état conversationnel que nous essayons de maintenir, dans le comportement de certains des participants un éveil de leur comportement activiste, voire de l'hostilité. Voilà pourquoi la phase dite de la diffusion des grands principes de la méthode doit être particulièrement soignée afin d'éviter au pire un refus latent.

## Conclusion

La méthode n'exclut pas les tâtonnements. Ils sont permanents et les séances ne connaissent pas toutes les mêmes résultats.

L'obtention de résultats satisfaisants relève de l'aléatoire. Mais cette méthode présente la caractéristique d'emmêler plusieurs champs disciplinaires et de nouer une solidarité de fait au travers d'une communication humaine. Cette solidarité obtenue par, l'annonce des objectifs et la diffusion des principes va tenter de rapprocher le conducteur de la méthode des passagers qui ne s'embarquent pas aussi facilement.

Cette méthode s'inscrit dans une théorie communicationnelle de la société qui présuppose « des systèmes abstraits de règles générant des relations inter-subjectives et permettant aux sujets de se former eux-mêmes. »(Habermas,1984.). La diffusion des grands principes de la méthode et l'état conversationnel permanent que nous visons à maintenir nous aident à définir ces systèmes abstraits.

Le formateur devient alors le médiateur qui instaure ou plus souvent qui restaure la communication en amenant les participants « à découvrir la part de vérité comme la part d'erreur ainsi que les éléments de solution qu'ils portent en eux sans toujours le savoir. »(M.Guillaume-Hofnung, 1995.)

La méthode que nous appelons « Management de Projet » permet l'acquisition de savoirs-faire, savoir-être en respectant autant que faire se peut le contexte culturel et la dynamique interactive. La méthode n'est pas une fin en soi mais elle permet semble-t-il de rééquilibrer les relations, au sens de Heider, entre les participants et le formateur d'une part et entre les participants d'autre part.

### **Références bibliographiques**

Berthelot J.M., «L'Ecole, les nouveaux défis.», *Pages des libraires*, 34- 66, 1998.

Buda R, «Enseignement: s'adapter aux publics est indispensable, s'adapter aux langages est absurde.», *Communication et langages* n°116, 2<sup>e</sup> trimestre 1998.

«Echange et projets», *Le social au pouvoir*, Paris, Balland, 1995.

Ferenczi T., *Défense du consensus*, Paris, Flammarion, 1989.

Habermas J., *Théorie des Kommunikativen Handels*, Frankfurt, Suhrkamp, 1981.

Libaert T., «Faire accepter un projet: principes et méthodes.», *Communication et langages* n°117, 3<sup>e</sup> trimestre 1998,

Trognon A., «L'interaction en général: sujets, groupes, cognitions, représentations sociales», *Connexions*, n°57, 9-25, 1991.