



**HAL**  
open science

## Hybridation et projets

Jean-Pierre Boutinet

► **To cite this version:**

Jean-Pierre Boutinet. Hybridation et projets. Gwiazdzinski Luc. L'hybridation des mondes. Territoires et organisations à l'épreuve de l'hybridation, Elya Editions, pp.83-91, 2016, l'innovation autrement, 9791091336079. hal-01774608

**HAL Id: hal-01774608**

**<https://hal.science/hal-01774608>**

Submitted on 23 Apr 2018

**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.

## HYBRIDATION ET PROJETS

Espérer malgré tout en l'avenir, en dépit de tous les désenchantements éprouvés présentement, reste pour nos cultures du progrès et de la croissance un ressort usé mais résistant. Les projets individuels ou collectifs qu'ébauchent à longueur d'année les acteurs et les organisations au sein desquelles ils travaillent cherchent ainsi à exprimer d'une façon ou d'une autre une forme d'idéalisation en un avenir meilleur, débarrassé des scories du moment présent. Ils témoignent dans leur ébauche d'un travail de purification pour que la vie demain, une fois ces projets réalisés soit plus confortable que celle d'aujourd'hui en même temps que plus en phase avec les aspirations des acteurs concernés. Pourtant dans tout projet en cours de réalisation et à plus forte raison une fois réalisé, s'installe la plupart du temps une sorte de désillusion, donnant à penser que l'idéalisation originelle s'est laissée polluée par l'une ou l'autre forme de dérive que d'aucuns jugeront accidentelle quand d'autres la considèreront comme incontournable. Aussi penser la figure du projet sur le mode de la purification et de l'idéalisation ne peut conduire qu'à des déconvenues. De façon réaliste, ne vaut-il pas mieux l'appréhender en prenant les choses en sens inverse, en approchant le projet sous l'angle de son incontournable hybridation, de son nécessaire métissage : comment donc penser alors les relations entre projet et hybridation : relèvent-elles de l'accident ou au contraire sont-elles dans la nature cachée de tout projet et dans un tel cas comment apprendre à gérer de façon appropriée ce dernier ?

## L'hybridation des mondes

Envisager toute forme de création par le projet comme un hybride, si insolite soit ce parti pris, permet d'ouvrir des perspectives plus prometteuses, c'est du moins l'hypothèse que nous posons en ce début de communication, que la présente contribution va chercher à valider.

### **Questionnement autour de l'hybridation au regard de la modernité**

Laissons donc de côté momentanément le projet pour nous intéresser à l'hybridation, figure contrastée s'il en est, attachante pour certains qui voient dans la mixité une richesse, déshonorante pour d'autres, hérissés par toute forme d'impureté. Pour mieux situer cette figure en débat, revenons à son origine étymologique, elle-même équivoque.

L'hybridation peut être entrevue comme relevant d'un processus paradoxal, si l'on veut bien faire parler sa double origine étymologique, grecque et latine ; héritière du grec *hubris*, l'hybridation évoque l'excès, la fougue, la violence, l'exacerbation du désir ; *l'hubris* nous conduit alors à la démesure ; du latin *ibrida* nous retiendrons avec Pline l'Ancien que l'hybridation relève du sang mêlé à travers cette expérience insolite décrite par Pline du croisement d'une truie avec un sanglier, deux variantes de l'espèce porcine. Selon donc son archéologie linguistique, l'hybridation semble osciller entre une forme d'excès, de déchaînement et un mode de mixité, de fusion de deux espèces différentes mais voisines, certes avec le risque que celle-ci devienne contre nature ; cette mixité pratiquée est toutefois en vue de conférer au rejeton l'hétérosis c'est-à-dire une plus grande vigueur et une longévité prolongée au regard de ce qu'aurait donnée une filiation naturelle par des congénères.

Ce processus d'hybridation ne date donc pas d'hier et pourtant il n'a jamais été aussi présent qu'aujourd'hui ; son usage actuel a pour le moins le mérite de nous permettre de bien distinguer

historiquement deux sensibilités culturelles, celle de l'époque postmoderne actuelle au regard de sa devancière, l'époque moderne. La modernité de la Renaissance, comme celle postérieure des *Lumières*, tout comme la modernité industrielle furent des périodes peu propices à l'hybridation<sup>1</sup> : le contraste méthodologique souvent conflictuel instauré par exemple entre la Renaissance et le Moyen-âge est celui du modèle intelligible dans l'art de créer, n'acceptant pas de mélange, qui entend se substituer à la synthèse hasardeuse ; le modèle intelligible dans les arts se veut clairement visible et identifiable à travers une méthodologie rationnelle de l'acte créatif à laquelle se plie l'artiste de la Renaissance ; de ce fait elle entend supplanter la synthèse perçue comme bricolée et trop composite, incarnée dans les architectures romanes et gothiques. Les *Lumières* de leur côté, avec Kant et après lui les tenants de l'Idéalisme opposent catégoriquement la force de la raison à la tradition sacrée, qu'elle soit royale ou religieuse ; quant à la modernité industrielle, elle voit le triomphe de l'organisation scientifique du travail sur un artisanat souvent ramené à une forme de bricolage.

### **Hybridité postmoderne et prolifération de projets**

Avec la modernité tardive des années 1960-1970 et encore plus avec la postmodernité des années 2000, la clarté rationnelle s'est subitement obscurcie ; de toutes parts montent des nuages et s'impose de plus en plus désormais l'ère du brouillage, du sang mêlé. Par exemple comprendre les temps actuels à travers leur forme d'intelligibilité dominante dénommée postmodernité nous renvoie bien à une question d'hybridation qui ne saurait se laisser définir par un ou deux concepts clés car elle est constituée d'un ensemble composite intégrant simultanément des éléments souvent opposés, tels ceux relevant tantôt de l'hypermodernité,

---

1 Sur la genèse philosophique de la modernité et sa signification, cf. M. de Gandillac, *Genèse de la modernité*, Paris, Cerf, 1992.

## L'hybridation des mondes

tantôt de la contre modernité, voire de l'antimodernité ou encore d'un au-delà de la modernité (Boutinet, 2004) au sein desquels complexité, incertitude et brouillage s'en donnent à cœur joie<sup>1</sup>.

Dans ce contexte historique hybride qui allie entre autres la mixité douce de la contre-modernité aux excès et à la démesure de l'hyper-modernité, en contraste avec certaines formes de violence antimoderne, celles du refus amenées à cohabiter avec les incertitudes questionnantes et les ramifications complexes de l'au-delà de la modernité, on comprend mieux comment la figure du projet aspire à se déployer spontanément dans des environnements postmodernes.

Née timidement à la Renaissance, reprise de façon affirmative mais encore discrète au Siècle des *Lumières*, d'une actualité certaine mais qui reste sur la réserve durant le siècle du développement industriel, cette figure du projet a assuré son triomphe sur toutes les autres formes de création au cours des dernières décennies qui ont vu le déploiement de nos espaces postmodernes faits de réseaux multiformes. Car le projet est bien une figure hybride de sangs mêlés, entre autres, ceux de la conception de l'épure et de la réalisation de l'œuvre, ceux aussi de la pluralité des acteurs impliqués, ceux encore du temps de l'anticipation étroitement associé à l'espace de la création. Il peut même arriver que cette figure métissée soit débridée à l'occasion de ses excès paroxystiques vers telle ou telle forme de démesure : l'immédiateté et l'urgence communicationnelle qui conditionnent actuellement les mises en projet, ne donnent-elles pas aujourd'hui dans la démesure ?

Une telle hybridation d'ailleurs ne touche pas seulement les œuvres engendrées mais aussi les façons de vivre des acteurs qui les engendrent, ces adultes postmodernes désormais considérés eux-mêmes comme des adultes hybrides, non plus tant singuliers dans leur histoire que pluriels à travers la diversité de leurs expé-

---

1 Cf. J.-P. Boutinet, *Vers une société des agendas*, Paris, PUF, 2004.

riences, de leurs compétences et de leurs réseaux informationnels et communicationnels d'appartenance<sup>2</sup>.

### **Travail créatif et hybridation**

Le sang mêlé est finalement le propre du travail créatif, surtout lorsqu'il utilise pour sa mise en œuvre le mode projet. Ce travail contre nature ne sépare pas le *pro* de la conception du *jet* de la réalisation, deux activités certes voisines mais radicalement différentes et pourtant constitutives de toute démarche de projet. Entre ces deux activités paradoxales ordonnées à la création de l'œuvre, il y a instauration d'une continuelle itérativité entre le *pro* et le *jet*. Cette itérativité cherche finalement à concilier par une union problématique deux activités antagonistes ou pour le moins opposées, une intention qui est toujours simplificatrice de la réalité qu'elle veut changer et une mise en œuvre qui doit affronter la complexité du réel pour l'infléchir<sup>3</sup>. Cette union contre nature qu'instaure toute démarche de projet est un mixte d'intention et de réalisation ; elle ne saurait se laisser réduire ni à la pureté des intentions, ni à la transparence de l'action à conduire. Mais ce sang mêlé ne concerne pas seulement les fondamentaux du projet, il irrigue aussi les méthodologies qui encadrent toute démarche de projet. Il vise d'abord le collectif d'acteurs qui entourent l'auteur du projet, des acteurs ressources, confrontants, indifférents voire même conflictuels avec lesquels, d'une façon ou d'une autre, l'auteur est amené à composer pour bâtir, nous pourrions même dire pour féconder son projet : de ce point de vue l'auteur n'est jamais seul dans un projet mais en continuelle relation avec les acteurs qui l'entourent par la concertation, la négociation voire l'opposition ou le conflit. Tout projet, même le plus individuel est une œuvre métissée car collective.

---

2 Cf. J.-P. Boutinet et P. Dominicé, *Où sont passés les adultes, routes et déroutes d'un âge de la vie*, Paris, Téraèdre, 2009.

3 Cf. notre autre travail *Grammaires des conduites à projet*, Paris, PUF, 2010.

## L'hybridation des mondes

Le sang mêlé se retrouve aussi dans l'imbrication étroite du temps et de l'espace au sein de la conduite d'un projet ; cette imbrication se manifeste entre autres par l'entrelacs d'opportunités et de contraintes, aussi bien spatiales que temporelles dont toute situation projective est faite et que l'auteur doit apprendre à gérer. Le sang mêlé c'est enfin ce mixte de réussite et d'échec qu'une évaluation terminale va révéler en appréciant les effets que le projet a engendrés : effets voulus toujours mêlés à des effets non voulus voire pervers. Car le projet n'est voué comme démarche pragmatique exemplaire ni à une réussite totale ou un zéro défaut, ni à un échec sur toute la ligne voire une déroute. Il est au contraire ordonné à produire un mixte de réussite et d'échec, réussite intentionnelle et échec malgré soi.

### Le prix de la démesure

L'*hybrida* du sang mêlé nous a montré en quoi toute créativité par le projet implique comme condition incontournable d'être une créativité métissée. Mais cette créativité, pour peu qu'elle ne développe pas une constante vigilance sur son mode de métissage peut être guettée par l'*hubris*, la démesure qui rôde sans arrêt autour du processus d'hybridation. Cette démesure à laquelle peut conduire tout projet est révélatrice des phénomènes de crises rémanentes que nous connaissons et qui accompagnent le paradigme du projet depuis que ce dernier est devenu dominant. C'est là reconnaître que toute création est risquée, pouvant transformer l'*ibrida* en *hubris*. Le risque, nous le rencontrons lorsque le projet, forme humaine d'émancipation de ses géniteurs à travers ce qu'il produit va rechercher pour son métissage des valeurs, des repères, des finalités qui le conduisent davantage du côté de l'assujettissement que de l'émancipation. C'est cette perverse équivoque que nous rencontrons par exemple actuellement chaque fois que d'une façon ou d'une autre le projet croise le profit, que ce dernier soit financier, économique, politique ou spéculatif

sous l'une ou l'autre de ses formes, impliquant un non partage ; l'*hubris* du profit emporte avec lui l'*ibrida* du projet dans une obsession de captation<sup>1</sup>.

La démesure dans le projet implique finalement le refus du métissage, un refus d'autant plus effectif qu'il est souvent dissimulé pour s'exacerber dans l'une ou l'autre forme d'idéalisation. Cette idéalisation sans régulateur court le risque de se laisser enfermer dans l'une ou l'autre forme de perfection narcissique à travers une forme de rationalisation qui réduit le projet à une simplification mortifère : ainsi en est-il chez l'auteur qui projette de l'assouvissement de tel ou tel impétueux désir de pouvoir ou de contrôle, de l'engagement dans une réalisation considérée comme pharaonique, de l'exacerbation de l'atteinte d'un but isolé, à n'importe quelles conditions. Tenter de sortir de la démesure mortifère, c'est pour cet auteur se laisser interroger par le double regard régulateur parce que critique d'autrui et de la situation environnante : il s'agit alors de cantonner l'*hubris* en redonnant tout son poids à l'*ibrida*.

Ainsi peut-on dire que l'hybridation, à travers le défi qui la constitue génère à tous points de vue un enrichissement dans les démarches de création, spécialement lorsque ces dernières recourent à la figure du projet pour s'affirmer. Mais cet enrichissement est inséparable du risque qui l'accompagne, lorsque l'hybridation se laisse abuser et dominer par l'une de ses composantes. Aussi courir le risque de l'hybridation, c'est se soucier constamment, sans renoncer à la créativité, de mettre à distance les excès dont cette hybridation est porteuse lorsque l'une de ses composantes se fait par trop dominatrice. En ce sens projeter, c'est toujours assumer une posture paradoxale.

---

1 Sur les relations aujourd'hui problématiques entre projet et profit, cf. J.-P. Boutinet et J.-P. Bréchet, *Logiques de projet et logiques de profit, convergences ou oppositions*, Chronique sociale de Lyon, 2013.



### **Le projet, une synthèse de l'hétérogène à constituer et à préserver**

S'intéressant aux récits de vie, le philosophe Paul Ricoeur a cherché à les appréhender à travers ce qu'il a appelé une mise en intrigue pour tenter de les comprendre dans ce qui fait leur diversité mais aussi leur unité possible. Cette mise en intrigue vise à prendre en compte une histoire entière mise en récit, celle d'une personne avec les événements multiples et dispersés de sa biographie, ses relations, ses affinités et conflits, ses concordances et discordances, ses continuités et ruptures... La mise en intrigue cherche à mettre en évidence la façon par laquelle le récit rassemble ces différents éléments et en constitue une unité, au moins langagière. Cette mise en intrigue, Ricoeur la dénomme d'une formule paradoxale, synthèse de l'hétérogène<sup>1</sup>.

L'hétérogène est une autre façon de parler de l'hybridation, c'est-à-dire de l'instauration d'une différence pour produire de l'inédit. Si toute histoire par son souci d'appréhender et de récapituler le temps révolu est verbalement une mise en intrigue, donc une synthèse de l'hétérogène, le projet dans sa façon d'anticiper l'avenir des possibles et de privilégier intentionnellement l'un de ces possibles recourt lui aussi au langage pour mettre en mots le projet avant sa mise en œuvre. Cette mise en mots de nos intentions court toujours le risque d'être trop réductrice dans son obsession de concrétiser un désir ou de dégager des priorités. Elle devient tributaire d'une trop grande homogénéisation quant à la visée privilégiée et les moyens à se donner pour l'atteindre. Nos intentions dans leur verbalisation nécessitent de faire appel à des matériaux suffisamment hétérogènes pour témoigner de leur capacité créative : pas de concordance intentionnelle sans un minimum de discordance. Ces intentions sont destinées à être unifiées dans une synthèse provisoire de l'hétérogène que la démarche de pro-

1 Cf. Paul Ricoeur, *Temps et récit*, tome 1, L'intrigue et le récit historique, Paris, Seuil, 1983.

jet va par la suite sans cesse questionner ou reprendre. Lorsque l'hétérogène, caractéristique de l'*ibrida* ne s'impose plus suffisamment dans la variété qui le constitue, le projet court alors le risque de se laisser réduire ou séduire : l'*hubris* de la démesure le guette, qui va donner toute son importance à un élément de la situation, réduisant cette dernière à l'une ou l'autre forme d'homogénéisation trompeuse.

Ainsi en va-t-il des enjeux liés à notre civilisation postmoderne, prédisposée dans la diversité de ses dispositifs et projets à l'hétérogène et à l'hybridation, mais toujours tentée par l'une ou l'autre forme d'homogénéisation, autre nom donné à la démesure.