

# Pour une théorie stratégique de l'entreprise

## Projet, collectif et régulations

### **Jean-Pierre BRECHET**

Professeur, IAE (Institut d'Administration des Entreprises)  
Centre de Recherche en Gestion de Nantes Atlantique (CRGNA)  
IAE, Université de Nantes  
Chemin de la Censive du Tertre, BP 62232  
44322 Nantes, Cedex 3, France  
Tel : (33) 2 40 14 12 20  
Fax : (33) 2 40 74 61 83  
E-Mail : [brechet@iae.univ-nantes.fr](mailto:brechet@iae.univ-nantes.fr)

### **Alain DESREUMAUX**

Professeur, IAE (Institut d'Administration des Entreprises)  
Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises (CLAREE)  
IAE, Université de Lille 1  
104 avenue du Peuple Belge  
59043 Lille Cedex, France  
Tel : (33) 3 20 12 34 43  
Fax : (33) 3 20 12 34 28  
E-Mail : [alain.desreumaux@iae.univ-lille1.fr](mailto:alain.desreumaux@iae.univ-lille1.fr)

Résumé : L'action collective comprise comme construction conjointe des savoirs et des relations ne peut être pensée sans faire toute sa place au projet comme dispositif de rationalisation de l'action. Le concept de projet articule les diverses dimensions par lesquelles l'action se comprend : rapport entre pensée et action, rapport au sens, rapport au temps, rapport à l'autre. Ce faisant, ce qui est avancé c'est une théorie processuelle ou développementale de l'entreprise qui prenne explicitement en compte le substrat projectif support des relations entre les acteurs, à la fois pour fonder le collectif et les régulations concurrentielles. Une telle théorie est qualifiée de stratégique car elle récuse les déterminismes qu'ils soient du côté de l'acteur ou des structures. Elle revendique donc la posture d'analyse stratégique de la sociologie des organisations, enrichie de la prise en compte des projets des acteurs.

La notion de projet est devenue centrale dans l'univers du management, en tant que logique managériale, voire en tant que mode d'organisation. Le projet fait même une entrée par la grande porte, retenu pour fonder la nature du capitalisme actuel, expression du monde des réseaux et des structures labiles<sup>1</sup>.

Les disciplines du management ont certes fait une place au concept de projet, mais sur un mode plus instrumental que théorique, sauf lorsqu'il s'agit pour certains auteurs de fonder la réflexion stratégique dans le cadre de théorisations implicites ou explicites de l'entreprise<sup>2</sup>. On peut aussi juger que le concept est mobilisé à travers des notions qui ont partie liée avec lui, par exemple les notions d'intention stratégique ou de vision dans les théories stratégiques d'inspiration managériale.

Nous pensons cependant que l'on n'a pas tiré tout le parti possible du concept de projet qui assure des passages, rapproche et articule, là où d'autres scindent et décortiquent<sup>3</sup>. C'est son ambiguïté, c'est aussi sa richesse.

Au regard de la théorie de l'entreprise, en particulier, la référence au projet productif est à même de dépasser un certain nombre de débats récurrents, de réconcilier différentes positions en montrant la relativité, de produire une théorie processuelle centrée sur l'action d'organiser plutôt que sur les formes organisationnelles contingentes et plus ou moins éphémères qui la concrétisent.

Pour introduire cette thèse, on procédera en trois temps. Après une présentation générale de la notion de projet dans ce qu'elle a de fondamental (1), deux illustrations permettront de caractériser le projet productif, propre de l'entreprise (2), avant qu'en soient tirées un ensemble d'implications en matière de théorie de l'entreprise et de lecture des phénomènes organisationnels et concurrentiels (3).

---

<sup>1</sup> Boltanski et Chiapello (1999).

<sup>2</sup> De Montmorillon (1986), Martinet (1984, 1990), Kœnig (1990), Bréchet (1994), Desreumaux et Bréchet (1998), Aurégan et Joffre (2002).

<sup>3</sup> La question du vocabulaire se pose : politique, projet, stratégie, sont des termes qui ne se recouvrent pas mais qui confrontent à une sémantique difficile du fait d'emplois très instables. Notre volonté étant aussi d'engager le débat avec les autres disciplines en dehors du management, le concept de projet est sans doute celui qui apparaît le plus partagé pour désigner l'action intentionnelle et anticipée. C'est là une première raison de retenir cette notion. Une deuxième raison tient au fait que le terme de projet est aussi d'un emploi très répandu dans le monde des organisations. Enfin, une troisième raison tient au souhait de ne pas opérer de distinctions redoutables à établir entre le politique, le stratégique, voire le tactique. De ce point de vue, le projet recouvre pour nous à la fois le politique et le stratégique, ce que l'on pourrait appeler l'entreprise politico-stratégique.

## **1. LE CONCEPT DE PROJET : ORIGINE, CONTENU, CARACTERISATION**

Les organismes vivants sont des organismes à projet (Monod, 1970). L'humain serait mû par une conscience projective, par la volonté d'agir ou de réaliser quelque chose. Une telle affirmation est relayée par bien des auteurs dans le domaine des sciences du vivant, de la cybernétique et de la systémique, ou bien encore dans les sciences cognitives, ces disciplines entretenant d'ailleurs des liens de fertilisation réciproques (Dupuy, 1992, 1994). Cette affirmation est aussi très présente dans la philosophie, plus particulièrement dans la tradition phénoménologique puis existentialiste, ce sur quoi nous reviendrons.

Ainsi, les disciplines qui s'intéressent aux ressorts les plus profonds de la nature humaine mettent en avant le projet, le retiennent comme concept fondateur, alors même qu'il ne joue qu'un rôle relativement modeste dans les théories économiques et sociologiques.

Le concept de projet est employé pour une large variété d'intention, des plus individuelles aux plus collectives et sur des registres différents : registre empirique des projets ordinaires (projet de formation, projet de vacances, projet d'aménagement...); registre opératoire du management de projet (projet de produit, projet de changement...); registre scientifique qui recouvre à la fois une fonction de théorisation pour les tenants des courants cybernétiques et systémiques (cf. par exemple la place du projet dans l'acte de modélisation dans les travaux de J.-L. Le Moigne en France<sup>4</sup>), et une fonction épistémologique pour les auteurs maintenant nombreux qui font leurs réflexions de G. Bachelard sur la production de connaissance scientifique: « Au-dessus du sujet, au-delà de l'objet immédiat, la science moderne se fonde sur le projet. Dans la pensée scientifique, la méditation de l'objet par le sujet prend toujours la forme du projet »<sup>5</sup>.

Nous voudrions ici retracer la constitution du concept et en montrer la richesse pour théoriser l'action collective qui en constitue un champ d'application privilégié.

### **1.1. CONSTITUTION DU CONCEPT**

Le terme de projet ne s'impose dans son sens actuel de mixte de dessein et d'objectif qu'au milieu de notre siècle après des usages auparavant fluctuants. Il n'en reste pas moins que la constitution du concept au cours de l'histoire fonde largement l'acceptation du projet sous les différentes facettes par lesquelles on le saisit aujourd'hui.

---

<sup>4</sup> Cf. par exemple J.-L. Le Moigne (1990).

<sup>5</sup> G. Bachelard (1934), p. 15.

Depuis l'anthropologie du projet réalisée par J.-P. Boutinet (1993a), nous sommes mieux à même d'appréhender l'histoire de la constitution d'un concept qui apparaît au Quattrocento et devient incontournable particulièrement avec l'avènement de l'ère postmoderne, soit depuis à peu près une trentaine d'années<sup>6</sup>.

L'univers architectural apparaît chronologiquement le premier à recourir au terme de projet. Grecs et latins n'emploient pas cette notion dans son acception moderne mais selon l'étymologie latine du verbe *projicio* qui signifie projeter, expulser (au sens de mettre en avant dans l'espace, comme par exemple le balcon sur une façade). Dans le courant du XVème siècle, le terme est employé, de façon régulière, sous les deux formes de *pourject* et de *project*, avec des connotations d'aménagement spatial. Mais c'est avec la création architecturale du Quattrocento qu'apparaissent véritablement les premiers essais de formalisation du projet, essais qui vont marquer de leur empreinte l'histoire du concept. Nous retiendrons surtout la nécessité de penser l'articulation entre conception et réalisation. Avec le temps se développe d'ailleurs un univers pragmatique correspondant à un emploi proche de la notion, fortement associé à une certaine rationalité technique, où le projet est vu comme une aide à la maîtrise des créations humaines.

Dans l'univers pragmatique, le projet est abordé comme une anticipation qui appelle une véritable instrumentation. Au fil des siècles, on découvre avec la complexité croissante des créations humaines (où se trouvent impliqués différents métiers et où surgissent des problèmes de coordination des hommes et des techniques), que l'exécution d'un projet sera d'autant plus aisée que l'on aura cherché à anticiper les conditions de l'exécution en ayant recours à des techniques et des outils pour planifier, organiser, gérer sa concrétisation. Aujourd'hui, l'héritage est conséquent, et l'on dispose d'une vaste ensemble de techniques dédiées à l'ingénierie de projet.

Sous l'influence de l'héritage scientifique et technique des Lumières, philosophes, penseurs et hommes d'action vont associer progrès et projet, contribuant ainsi à la constitution de l'univers politique du concept. Différents travaux témoignent de ce souci proprement humain de faire l'histoire et, à travers la création de cette dernière, d'assouvir un profond désir de se réaliser soi-même. Les XVIIème et XVIIIème siècles associeront projet et progrès social ; le XVIIIème siècle voit ainsi se multiplier les projets de société, avec des auteurs majeurs comme J.-J. Rousseau (1750) ou E. Kant (1795) qui se préoccupent de projets de paix

---

<sup>6</sup> Les auteurs remercient Nathalie Schieb-Bienfait pour sa contribution à ces propos de synthèse.

perpétuelle. S'inscrivant dans cette continuité, nos cultures et sociétés industrielles et postindustrielles valorisent le projet pour affirmer et assurer leur propre emprise sur la nature et leur devenir. Jusque dans les années 70, le projet subit les influences d'une culture technologique d'expansion qui contribue à l'associer à l'idée de progrès comme instrument approprié du développement technologique et, plus largement, social. Dans une perspective globale, le projet sociétal traduit l'orientation qu'une société en mutation entend se donner<sup>7</sup>. La crise des années 70 se traduira d'une certaine façon par l'abandon de cette vision sociétale du projet et le repli vers des projets plus restreints porteurs de micro-réalisations locales. Ainsi, aujourd'hui, on pourrait dire qu'il est demandé aux individus et aux groupes de « faire du projet » pour participer activement de la création de leur propre avenir. Notre société postindustrielle persiste à présenter le projet comme une opportunité culturelle à saisir pour les individus (projets personnels, professionnels) et les groupes (projet d'entreprise..) qui souhaitent mieux maîtriser leur devenir face aux exigences de leur environnement.

Cette volonté récurrente de l'individu de se réaliser lui-même et de maîtriser son destin a naturellement éveillé l'attention des penseurs et notamment des philosophes. Au sein de l'univers philosophique du projet, se retrouvent plusieurs auteurs (notamment Fichte, Brentano, Husserl, Heidegger, Merleau-Ponty, Sartre), tous soucieux de mieux comprendre les situations existentielles et ce qui les justifie. Réinterprétant la pensée de Kant, Fichte va élaborer une véritable philosophie du projet, à partir d'une double réflexion sur la temporalité et l'intentionnalité. Au cours de la première moitié du XXe siècle, cet univers philosophique du projet va s'enrichir des réflexions autour de l'intentionnalité, avec notamment les travaux de Brentano et d'Husserl sur des registres toutefois différents<sup>8</sup>. C'est de l'intentionnalité que va émerger le concept de projet dans son acception moderne. Chez Husserl par exemple, projet et intentionnalité entretiennent des liens étroits dans la mesure où ils constituent les deux manifestations privilégiées d'une conscience qui se veut visée. Prolongeant la pensée de Husserl, Heidegger va élaborer toute une réflexion sur le projet pour tenter de comprendre ce qui fait la singularité de l'existence humaine ; il valorise dans le projet la conscience anticipante. Le projet traduit la capacité du devenir de l'Homme, ce qu'il peut être en raison de sa liberté. Si l'on se tourne vers l'exploitation française des travaux de Husserl et de Heidegger, avec des penseurs comme J.-P. Sartre et M. Merleau-Ponty, c'est d'ailleurs

---

<sup>7</sup> A. Touraine (1973), *Production de la Société*, Paris, Le Seuil, cité par J.-P. Boutinet (1993).

<sup>8</sup> J.-P. Dupuy (1994) souligne d'ailleurs que les travaux sur l'intentionnalité manient des acceptions différentes et que les interprétations des textes fondateurs ne sont pas toujours très justes.

l'affirmation radicale de la liberté de l'homme qui ressort. Sartre voit dans le projet l'expression concrète de cette liberté ; le projet permet à l'homme de se dépasser lui-même et par là de se construire à partir de cette irréductible conscience du manque qu'il éprouve. Partant d'une lecture existentielle similaire, Merleau-Ponty, plus proche de Husserl et de la phénoménologie, privilégie le concept d'intentionnalité. Dans cette perspective, le projet est ce qui assure l'ancrage, le lien existentiel, véritable cordon ombilical maintenant le sujet en relation avec son environnement. Le seul mode d'existence au monde se fonde sur le projet, fait d'intention et d'anticipation, le projet qui finalise le comportement humain et le dissocie de la perspective mécaniciste.

Il ressort de cette trop brève présentation que le projet se présente à nous sous de multiples facettes. Pour J.-P. Boutinet, la référence au projet traduit bien l'obnubilation de la modernité oscillant perpétuellement entre ces deux figures du projet que sont la figure technique et la figure existentielle et que nous allons retrouver tout au long de nos développements. Nous concluons avec ce même auteur en retenant plus largement quatre dimensions qui, à travers l'histoire, semblent traverser à la fois les usages et les essais de théorisation du projet ; chacune exprime une préoccupation dominante :

- **le projet comme nécessité vitale**, biologique, qui représente la vie en ce qu'elle est finalisation des comportements, adaptation, en opposition à l'idée de répétition synonyme de mort ;
- **le projet comme enjeu existentiel**, dans la mesure où il est porteur d'une recherche de sens, qu'il donne du sens à la vie, légitime les actes face à l'absurdité des situations auxquelles les acteurs sont confrontés ;
- **le projet comme opportunité culturelle**, pour l'acteur individuel et collectif, mieux à même de maîtriser, par les projets qu'il nourrit, son devenir face aux exigences de la vie en société ; et ce, d'autant plus que la valorisation de l'innovation et du changement conduit à une certaine marginalisation, voire exclusion sociale, de celui qui se cantonne au *statu quo* ;
- **le projet comme perspective pragmatique ou praxéologique**, en ce qu'il constitue pour l'individu une aide indispensable à l'action et que les démarches et dispositifs qu'il recouvre évitent l'improvisation et le simple bricolage.

Ainsi, comme le retient J.-P. Boutinet<sup>9</sup>, en valorisant la création, la recherche de sens, l'innovation et l'anticipation, la référence à la figure du projet s'oppose respectivement à la sclérose, l'absurde, la marginalisation et l'improvisation.

## **1.2. CARACTERISATION DU CONCEPT**

La distinction entre les projets à caractère existentiel et les projets à caractère technique de J.-P. Boutinet est sans doute indispensable pour une caractérisation d'ordre général qui ne saurait aborder de façon indifférenciée la notion de projet :

- les projets existentiels expriment qu'un individu ou un collectif se donne pour lui-même des perspectives d'action en lien avec une recherche de sens et de légitimité à ses actes. Le projet existentiel valorise la démarche qui n'aura de fin qu'avec la disparition de l'acteur qui se produit à travers elle.
- Les projets techniques, tel qu'un projet industriel ou de nouveau produit, visent un objet à élaborer, éventuellement idéalisé dans un premier temps mais qui deviendra, une fois réalisé, indépendant de son auteur. Sous certains aspects, les projets architecturaux ou de recherche, la gestion par projet sont à rapprocher de cette catégorie.

Nous privilégions dans la réflexion menée ici les projets stratégiques et organisationnels menés à l'échelle de l'organisation, qui sont au fondement du collectif et qui de ce fait empruntent largement à la première catégorie. Sans exclure que des organisations par projet à caractère plus opérationnel puissent jouer un rôle comparable dans la rationalisation, du fait des dynamiques des savoirs et des relations en jeu<sup>10</sup>.

Nous présenterons le projet comme figure de l'anticipation à caractère opératoire avant de l'aborder comme dispositif de rationalisation à l'œuvre dans la constitution des collectifs.

### **1.2.1. Le projet comme anticipation à caractère opératoire**

Le projet s'inscrit dans une perspective volontariste. On invoque le projet tout particulièrement lorsqu'il s'agit de remettre en cause l'existant. Le projet apparaît à la fois comme contestation et proposition, de l'actuel à récuser et du désiré à faire advenir. C'est à cette interface qu'apparaît le projet «comme souci permanent d'aménager des passages » et cette expression sibylline de J.-P. Boutinet traduit assez bien la difficulté que l'on va rencontrer pour définir en termes simples le projet. Car la notion riche et plurielle dont nous

---

<sup>9</sup> Op. cit., 1993 (b), p. 16.

<sup>10</sup> Cf. Hatchuel et Weill (1992), Hatchuel (2000) pour une analyse de l'action en termes de dynamiques de savoirs et de relations.

avons sommairement esquissé les contours à travers des éléments d'histoire joue un rôle d'articulation des dimensions engagées dans l'action, associe et imbrique là ou d'autres notions décortiquent et sélectionnent. Le projet cristallise les paradoxes et les tensions inéluctablement présents dans l'action.

Posons dès l'abord une définition et retenons celle qui est proposée par J.-P. Boutinet (1993) qui distingue le projet parmi l'ensemble des modes d'anticipation<sup>11</sup>. Le projet se définit comme une anticipation opératoire de type flou, individuelle ou collective, d'un futur désiré. Bien que se déclinant sous diverses acceptions, le projet renvoie toujours, que ce soit pour l'acteur individuel ou collectif de l'individualisme méthodologique complexe (Dupuy, 1992), à quelques caractéristiques majeures :

- une situation faite d'incertitude, on pourrait dire la confrontation à la complexité, ce que nous suggèrent les réflexions à caractère épistémologique dans les sciences du vivant et plus largement les sciences sociales (Morin, 1977, 1980 ; Le Moigne, 1990), et de nombreux travaux dans différentes disciplines, aussi bien dans le domaine politique et militaire (Poirier, 1987) que dans celui de l'économie (Perroux, 1973) et dans le management (Martinet, 1990).
- il ne peut être pensé que pour un acteur individuel ou collectif qui le porte (la pronominalisation) ; l'emploi de la notion relève de l'individualisme méthodologique complexe (Dupuy, 1992), au sens où l'on ne saurait, pour un acteur collectif, parler de projet pour une structure englobante et composite sans que cela soit un formidable raccourci qui masque les inéluctables dialectiques des projets et contre-projets<sup>12</sup>, les luttes-concours<sup>13</sup> qui sont au cœur de l'action collective.
- le projet recherche le singulier, l'inédit idéalisé (l'exemplarité), relève aussi pour partie de l'utopie mobilisatrice ; la reconduction de l'existant, ou la reproduction de solutions éprouvées et connues font une part importante à la routine et minimisent l'intérêt de mobiliser le projet pour penser l'action. Il reste pourtant que pour certains auteurs, l'absence de projet serait une forme de projet (Poirier, 1987). Cette position apparemment

---

<sup>11</sup> Selon J.-P. Boutinet, les modes d'anticipation repérables sont au nombre de 4 et se déclinent de la façon suivante : le mode adaptatif de type empirique (prévoyance) ou scientifique (prévision) ; le mode cognitif de type occulte (divination), religieux (prophétie), scientifique (prospective) ; imaginaire de type imaginaire rationnel (utopie) ou onirique (science-fiction) ; le mode opératoire de type rationnel (but, objectif, plan) ou de type flou (projet). Fort naturellement le projet appartient aux anticipations opératoires et parmi celles-ci se définit par son caractère de partielle détermination.

<sup>12</sup> Dialectique des volontés et des capacités d'action parfaitement théorisée par L. Poirier (1987).

<sup>13</sup> Chers à F. Perroux pour penser les phénomènes collectifs (cf. Perroux, 1973).

paradoxale exprime d'abord l'idée que la nécessité de la notion en théorie ne signifie pas la permanence de sa manifestation évidente et immédiate dans l'action ; l'action peut s'inscrire dans une certaine continuité, ce qui ne conduit pas à conclure qu'elle ne soit pas la manifestation d'un projet plus ou moins fort ou plus ou moins ancien. Elle dit ensuite que l'absence d'un projet porté sera sans doute comprise comme une forme d'adhésion à la reconduction de l'existant, donc d'acceptation des régulations en cours, ce qui peut aussi passer pour une forme d'assujettissement inacceptable. A cet égard, bien des situations d'action collective nous montrent que l'absence de projet est interprétée dans ces termes, ce qui pose parfois la question du sens ou de la légitimité des actions menées.

- il est mobilisé pour réaliser et faire advenir (l'opérativité) ce qui nous conduit à préciser que le projet cognitif ou mental qui joue un rôle de construction des représentations (d'exploration et d'anticipation notamment) et des intentions (de mobilisation de l'acteur qui le porte), est appelé à devenir un projet en acte. Le projet cognitif est un projet d'action qui ne peut d'ailleurs se comprendre que par le contenu d'action qui participe de sa définition. Le projet substantif (dans son contenu de fins) ne se comprend que par le projet procédural (les voies et les moyens de l'action). Ainsi, tout projet pose implicitement que sa conception sera suivie d'une phase d'exécution capable de le faire passer dans les faits. Les liens unissant projet et action sont très étroits, anticipation et réalisation apparaissant dans l'ordre de la réflexion humaine comme inséparables ; le projet ne tient que par l'anticipation de son exécution nous dit L. Poirier. Ce qui veut dire, a contrario, qu'un projet ambitieux dans ses fins, mais peu réaliste dans ses moyens, ne peut revêtir qu'un caractère incantatoire.

J.-P. Dupuy (1997) nous fournit le cadre d'une réflexion de synthèse sur rôle du projet. L'auteur retient que l'opposition originelle entre *homo oeconomicus*, dont le comportement serait « tiré » par la perspective d'avantages à venir, et *homo sociologicus*, qui serait « poussé » par les forces impersonnelles des champs sociaux, peut se préciser sur deux axes : l'axe horizontal du temps qui va du passé vers le futur et l'axe vertical sur lequel se joue le passage de l'individuel au collectif. Le projet apparaît à partir de cette lecture comme un concept frontière, d'interface, qui permet d'assurer les passages sur les axes entre ces positions extrêmes. Sur l'axe horizontal du temps, il lie présent et futur car l'acteur, s'il se donne des projets, se projette dans le futur, se détermine pour partie pour le futur. Mais le présent de l'individu apparaît aussi comme le résultat d'un choix passé de l'individu, ce qui met d'ailleurs en jeu les phénomènes de bootstrapping ou de contrefactualisation du passé au

cœur de bien des débats au sein des théories de l'action<sup>14</sup>. Le projet lie aussi le passé au présent en fonction du poids des projets passés dans les esprits et les comportements présents, ce qui reflète des inerties de représentation<sup>15</sup>, parfois des biais perceptifs, mais aussi de réelles économie de délibération dès lors que l'acteur adopte des lignes de conduite qui jouent un rôle de filtre et de sélection (Bratman, 1997 ; Gauthier, 1997).

Sur l'axe vertical qui va de l'individu au collectif, le projet, en tant que processus, à la fois cognitif et réel, de rationalisation de l'action met en jeu des coopérations et des coordinations entre les acteurs et participe à la construction du collectif. Comme le dit Mc Clennen (1997), une personne rationnelle ne manquera pas d'exploiter les gains qu'on peut obtenir de la coordination intra-personnelle et inter-personnelle qu'autorise le projet, même si beaucoup de questions se posent.

A travers le raisonnement sur ces deux axes, on mesure que le projet assure conceptuellement le passage de l'univers cognitif des règles que l'on envisage aux règles que l'on pratique. Ce sur quoi nous devons revenir dans le cadre de la construction de l'action collective.

### **1.2.2. Du dispositif de rationalisation à la régulation**

Tout projet est d'abord projet cognitif, projet cognitif interne, projet cognitif externe<sup>16</sup> : l'acteur se découvre et découvre ses environnements. Comme le dit A.-C. Martinet (1995), il est nécessaire d'introduire d'emblée, et non comme des biais, le fait que l'entreprise n'est, ex-ante, que projets, images, préférences, visions que s'en forment des acteurs multiples, diversement engagés et impliqués dans des actions communes, que ces représentations sont nécessairement différentes, façonnées par les coordonnées sociales des acteurs, leur trajectoire passée et supputée dans et hors de l'organisation, leur niveau d'aspiration et leur énergie de changement. Le projet, s'il refuse l'existant, est d'abord modification des représentations et des points de vue, même si l'on retient qu'il puisse s'imposer sans être compris ni accepté.

Tout projet est une manière de comprendre mais il est aussi une manière d'organiser et de transformer la réalité. Il est, comme tout dispositif de rationalisation, effort d'intelligibilité d'une situation et de contrôle des comportements dans un contexte particulier d'action<sup>17</sup>. Il n'est pas un *deus ex machina* et, dès lors que l'on délaisse l'expression mythique, le mythe

---

<sup>14</sup> Comme le dit très bien Dupuy l'agent agit selon un scénario déjà prêt, mais parce qu'il est libre et qu'il en est l'auteur, il peut se hisser au niveau où ce scénario se trouve écrit et exercer sur lui une forme de pouvoir, nommé pouvoir contrefactuel (Dupuy, 1997).

<sup>15</sup> En plus des inerties bien réelles liées à la concrétisation des choix passés.

<sup>16</sup> Cf. Favereau (1989) pour cette expression cognitive de l'organisation.

<sup>17</sup> Cf. Hatchuel et Weill (1992), Hatchuel (2000).

rationnel justement désigné ainsi par Hatchuel et Weill (1992), il se définit comme une pratique instrumentée (même de façon minimale) qui met en jeu une dynamique des savoirs et des relations. Le projet est d'abord intention, vision, supputation, objectifs plus ou moins flous et incertains qui naissent dans l'esprit des acteurs, mais cette dynamique de modification des savoirs est indissociable d'une dynamique de modification des relations comme le montre par exemple la construction des projets universitaires (Bréchet, 2004). L'émergence du projet en tant que discours oral ou écrit est le résultat d'une rationalisation collective, le fruit d'une démarche .

Le projet n'est donc pas qu'effort d'intelligibilité ; il représente également un dispositif de rationalisation qui met en jeu la régulation du collectif et les régulations englobantes dans lesquelles il s'inscrit. Le projet est au fondement du collectif à travers les règles que les acteurs se reconnaissent ou acceptent de jouer (Reynaud, 1997)<sup>18</sup>. L'acteur agit pour de bonnes raisons, comme le dit R. Boudon, au sens où ces raisons peuvent être comprises par les autres, partenaires de l'action ou observateur extérieur. Agir pour une bonne raison, c'est postuler ou réclamer la compréhension d'autrui. Mais agir pour une bonne raison, ce n'est pas seulement donner un sens plausible, c'est justifier, légitimer le choix, le présenter comme une bonne réponse, voire la bonne réponse, sans que ce soit forcément la meilleure dans l'absolu même si elle revendiquée comme telle. Comme le retient J.-D. Reynaud (1997), agir pour une bonne raison, c'est agir de telle façon que la maxime de son action ait bien, sinon une valeur universelle, du moins une valeur généralisable, c'est le postuler et le réclamer. C'est essayer d'en faire une règle acceptable et légitime ; toute action sociale a ainsi une dimension normative. La contribution à l'existence, à la formation et à la transformation des règles, à la régulation, n'est pas une conséquence secondaire de l'action sociale, elle est liée à la définition même de la rationalité. Par règle, il ne s'agit pas de comprendre normes ou valeurs exogènes, données ou déjà là, même si des phénomènes d'institution sont bien présents, mais construction de règles dans l'interaction que recouvre toute action sociale, dans l'activité de régulation qu'est le fait social.

Le projet représente l'expression des règles qu'un acteur élabore et qui serviront, si elles sont mobilisées, de repère dans l'action. Il se greffe sur un univers de règles existantes (internes ou externes selon qu'il s'agit d'une nouvelle organisation ou de projet dans une organisation déjà existante) qui auront été plus ou moins touchées par le projet. Ainsi, si l'on prend l'exemple

---

<sup>18</sup> Cf. aussi dans une acception proche Tabatoni et Jarniou (1975), Martinet (1984).

du projet d'une grande université (Bréchet, 2004), on mesure que le processus de rationalisation que représente le projet laisse inchangées nombre de règles constitutives des régulations universitaires, elles-mêmes résultat de régulations mêlées : la régulation d'établissement, la régulation tutélaire, la régulation disciplinaire ou de la profession (Musselin, 2001).

On passe de la rationalisation à la régulation par le jeu bien identifié de la régulation mixte (Friedberg, 1993) ou conjointe (Reynaud, 1988) et par le fait que les règles que recouvre le projet apparaissent dans un univers de règles plus ou moins remis en cause. La règle est donc le produit des comportements des acteurs. La régulation en aussi le produit mais la régulation n'est pas la production et le respect des règles que l'on se donne où que l'on prétend avoir respectées : elle est jeu avec les règles, elle est toujours création et transformation des règles, ce qui est au cœur de la sociologie des organisations. Il y a une grande diversité des règles et de manières dont elle fonctionnent et se cristallisent dans les régulations : règle contenu, règle processus, règles coutumières, juridiques, règles portées par des structures créées à cet effet... et l'on ne sera pas étonné de constater que derrière le vocabulaire des notions qui jouent des rôles proches, si ce n'est similaires, telles que les notions de règles ou d'institutions, on trouve tout l'éventail des contraintes qui pèsent sur les relations entre les individus (cognitives, matérielles...).

Une meilleure compréhension du projet en tant que dispositif de rationalisation passe par la compréhension de ce qu'il recouvre en tant que pratique. A des fins de clarification et sur un mode instrumental, une démarche projet se prête aisément à la distinction de deux moments forts ou étapes constitutives : l'élaboration (conception) et la réalisation<sup>19</sup>. Il est souhaitable de distinguer le projet-contenu (pour simplifier le projet à travers son expression écrite ou orale : diagnostic, orientations et lignes d'action) et le projet-processus (le projet en tant que pratique organisationnelle). Ce qui nous conduit à identifier quatre acceptions de la notion :

	<b>Elaboration</b>	<b>Mise en œuvre</b>
--	--------------------	----------------------

<sup>19</sup> Sans accepter la distinction formulation mise en œuvre et en observant que l'aspect d'évaluation est ici délaissé.

<b>Contenu</b>	<b>La rationalisation ex-ante</b> Entre intention et planification	<b>La règle</b> Entre règle ouverte et décision déjà prise
<b>Processus</b>	<b>La démarche d'élaboration</b> Entre consultation et imposition	<b>La régulation</b> Entre émergence et centralisation

Le projet contenu est une rationalisation ex-ante, un mixte d'intentions, de règles de décisions et de décisions déjà retenues, un discours de justification et de légitimation des fins et des moyens. Le projet se rationalise et se légitime sur les pourquoi, les quoi et les comment, donc sur les différentes dimensions constitutives de la notion. Si l'action collective réfléchie n'exige aucune rationalité *per se*, qui préexisterait à l'action comme le dit A. Hatchuel (2000), elle suppose en revanche l'existence d'un processus de rationalisation : le projet en tant que rationalisation ex-ante participe de cette rationalisation. Mais le projet n'est pas que de l'ordre du discours ; le projet filtre et canalise les décisions, fonde des choix, s'actualise dans un ensemble de décisions qui lui donnent forme et le déforment : il participe de la construction d'une régulation.

Ces différentes compréhensions de la notion perturbent souvent les débats. Il apparaît utile de les avoir à l'esprit même si, bien sûr, elles apparaissent exagérément simplificatrices et relèvent de manifestations plurielles dans les pratiques concrètes de construction de l'action collective.

## **2.- LE PROJET PRODUCTIF, LA CONSTITUTION DU COLLECTIF ET LES REGULATIONS**

Pour présenter le projet productif dans ses différentes dimensions, nous nous appuyerons sur un cas qui servira ici d'illustration tout à fait partielle. Mais à cela il faut aussi rajouter qu'à travers les projets que l'entreprise se reconnaît, elle devient un acteur singulier, positionné dans un champ disputé pour l'accès aux ressources et aux compétences, qui la contraint, et qu'elle va contribuer à structurer et faire évoluer. Une seconde illustration permettra de concrétiser cette idée.

## 2.1. LE PROJET PRODUCTIF ET SES DIFFERENTES DIMENSIONS

Pour aborder la notion de projet productif et souligner l'imbrication des dimensions qu'il recouvre nous partons d'un exemple (cf. tableau 1 : le cas Marybel), sans pour autant exploiter les multiples facettes du cas. Nous proposons de définir le projet sur 3 dimensions – politique, économique et organisationnelle - et surtout bien marquer que celles-ci sont parfaitement interdépendantes.

**Tableau 1 : L'entrepreneur et le projet productif : le cas Marybel<sup>20</sup>**

L'histoire de l'entreprise Marybel est ce qu'il est convenu d'appeler une success-story. Cette entreprise créée de toutes pièces dans le tout début des années 1970 sous la forme d'une coopérative, a connu une vingtaine d'années de fort développement dans le domaine difficile de la chaussure, et particulièrement dans son cas, dans celui de la chaussure pour enfant (6 mois-6ans). Au point le plus fort de son développement, elle a compté aux alentours de 200 emplois industriels, essentiellement féminins, une présence commerciale forte en France à travers les détaillants de l'univers de l'enfance et du nouveau-né et au Canada à travers un importateur distributeur. Elle était implantée commercialement dans plusieurs pays d'Europe, et par partenariat en Amérique Latine où elle produisait en joint-venture. Elle a connu sur la période une expérience difficile, pour causes de malversation de la part du partenaire, dans la péninsule ibérique. A plusieurs reprises cette moyenne entreprise, dont il n'est pas usurpé de dire qu'elle était internationale, a été récompensée à l'échelle régionale, de même que son chef d'entreprise, pour son dynamisme et son exemplarité. La fin des années 80 et les années 90 ont été des années difficiles qui ont conduit en 1995 à la faillite, au redémarrage avec un nouveau dirigeant, au changement de statut puis au rachat. On peut considérer que l'histoire de cette entreprise dans sa logique initiale de développement s'est arrêtée à la liquidation. Les raisons des difficultés, naturellement multiples, pourraient être évoquées (évolution rapide de la distribution, concurrence accrue des pays à bas coût salarial, développement de la concurrence, problèmes de positionnement...) mais ce que nous allons privilégier ici c'est l'histoire de ce projet d'entreprise porté par un acteur, le dirigeant fondateur.

J.-M. Simonet a fait des études haut niveau (diplômé Sciences Politiques). Il entame sa vie professionnelle par une carrière dans le conseil, en se spécialisant sur l'univers de la chaussure. Mais c'est quelqu'un qui ne peut se satisfaire de la position d'extériorité qui est celle du consultant : il souhaite une aventure industrielle et il saisira l'opportunité de prendre la direction d'une entreprise d'environ 300 personnes qui fabrique des chaussures principalement en sous-traitance. Il y reste plusieurs années, perçoit rapidement que le positionnement de l'entreprise est difficile à tenir et plaide, auprès d'un actionariat familial vieillissant, pour une réorientation ambitieuse et coûteuse, visant notamment à améliorer la productivité et à développer une politique commerciale plus maîtrisée. Cette réorientation nécessitait une mise de fonds qui lui est refusée. Convaincu que la situation est intenable dans la configuration actuelle, animé de plus par un projet qui mûrit dans son esprit depuis quelques temps, il négocie de démarrer sa propre entreprise parallèlement à la direction qu'il continue d'assurer pendant 2 ans. Très rapidement l'entreprise qu'il quittera connaîtra les difficultés prévues et disparaîtra.

Le projet qui l'anime est celui de créer une entreprise dans le domaine de la chaussure pour enfant, positionnée sur la moyen-haut de gamme. Il souhaite produire sous marque propre le plus rapidement possible pour mieux maîtriser les aspects commerciaux. Le circuit commercial privilégié est celui des

<sup>20</sup> Les aspects d'identification de l'entreprise et du contexte ont été modifiés où sont peu précisés pour des raisons de confidentialité. L'auteur de l'article connaît très bien l'entreprise et le dirigeant dont il est question. Une interview de 3 heures a été réalisée en présence de 3 personnes et fait l'objet d'un enregistrement intégral sur cassette.

boutiques spécialisées sur l'univers de l'enfance. C'est sans doute sur ces aspects de commercialisation que l'entreprise connaîtra des bouleversements porteurs d'effets en chaîne, notamment les bouleversements induits par le développement de la commercialisation en zone péri-urbaine et le déclin concomitant du commerce de centre-ville. Le projet est ambitieux à moyen terme : il n'envisage pas de créer une petite entreprise. Son projet est celui d'une moyenne entreprise industrielle, leader dans son domaine. Il souhaite créer sous une forme coopérative pour diverses raisons dont celle de la recherche de l'implication des personnes, ce qui correspond aussi à un ancrage familial dans ce que l'on pourrait appeler le christianisme social. Ce choix lui permet aussi de mobiliser des capitaux et de bénéficier du soutien du milieu local influent et très lié au secteur de l'économie sociale. C'est bien une aventure industrielle qui est souhaitée et au cœur du projet il y a la volonté de créer de l'emploi. Fort raisonnablement, l'entreprise démarre par une activité de production en sous-traitance avec une dizaine de personnes, monte en régime assez rapidement, saisit bien l'air du temps et, grâce à quelques innovations sur le produit et la commercialisation bien venues, connaît un succès extrêmement rapide et plus important que prévu. En quelques années, une centaine d'emplois est créée et ce développement soutenu se confirme sur une quinzaine d'années sans trop de heurts.

Le projet est porté par J.-M. Simonet et ce propos banal vise néanmoins à prendre en compte le fait que ce dirigeant est reconnu pour son parcours, sa formation, ses relations. La mobilisation des ressources, financières, est grandement facilitée par son profil et sa propre crédibilité et légitimité. Il vise aussi à souligner que le projet avant d'être un projet d'organisation est le projet d'un homme, un projet d'entreprendre avant de devenir un projet d'entreprise<sup>21</sup>. Il aurait sans doute pu être le projet de quelques uns plutôt que d'un seul, mais ce ne fut pas le cas, au moins dans la phase de création et de démarrage. Notons toutefois qu'une personne qui deviendra directeur de production accompagne la gestation et la naissance de l'entreprise.

C'est un projet cognitif avant d'être un projet qui se concrétise. Faut-il parler de vision stratégique, ou d'intention stratégique ? Nous ne sommes pas sûr que ces notions proposées en management stratégique pour leur dimension mobilisatrice et sans doute utiles en psychologie et en psychologie cognitive ou en philosophie analytique nous soient ici indispensables, sans exclure leur intérêt. Les difficiles définitions de ces termes et des relations qu'ils entretiennent ne permettent pas selon nous une mobilisation rapide et rigoureuse. Disons simplement que l'intention de J.-M. Simonet est extrêmement forte ; c'est l'engagement d'une vie pourrait-on dire. Il se lance dans cette aventure toujours risquée de la création alors que des situations plus confortables lui étaient accessibles.

Le projet cognitif est-il un projet partagé à l'échelle de l'entreprise ? La réponse à cette question appellerait une discussion serrée. Elle ne serait sans doute pas la même selon les

---

<sup>21</sup> Cf. Bréchet (1994) sur cette proposition de passage du projet d'entreprendre au projet d'entreprise.

phases de la vie de l'entreprise ou selon les acteurs considérés. Mais le projet est présenté, discuté, connu.

Le projet dans ses dimensions technico-économiques se définit à travers les choix produit-marché, ou, dit autrement et sous une forme qui nous convient mieux, comme des choix métier-mission (la constitution du système d'offre). Le projet dans ses dimensions organisationnelles prévoit des étapes (implantation, bâtiment, matériels et équipements, recrutements, formation), retient un style de management, toutes dimensions qui vont rapidement se concrétiser dans les faits. Mais ces aspects, qui relèvent des modalités plurielles de l'action ne seront pas ici évoqués. Ce qui retient ici notre attention c'est la reconnaissance de la pluralité des facettes et leur interdépendance.

Le projet se définit aussi par ses aspects éthico-politiques au sens où les choix qu'il affiche, dans le discours et dans les actes ne sont pas neutres. Nous ne sommes pas en train de dire que les valeurs du christianisme social qui l'inspirent expliquent, au sens d'une sorte de déterminisme, les choix. Des valeurs différentes peuvent les fonder, et bien des personnes que l'on peut considérer comme porteuses de ses valeurs auraient pu faire d'autres choix. Les valeurs, pas plus que les motivations ou les intérêts, ne peuvent jouer le rôle d'explication a priori. Mais les choix sont là : création sous forme de coopérative sans pour autant honnir d'autres formes de société ; volonté de créer de l'emploi<sup>22</sup> donc rejet du choix de délocalisation de la production ; transparence pour ce qui est des rémunérations dans l'entreprise. Et ces aspects éthico-politiques, affichés ou simplement compris, ne sont bien sûr pas neutres du point de vue des dimensions économiques, ni d'ailleurs du point de vue de la richesse du dirigeant lorsqu'il se retire<sup>23</sup>. On comprend très bien, par exemple, que le choix de produire en France va de pair avec un positionnement plutôt haut de gamme et, comme l'avait très bien défendu et montré Nicolas Hayek lorsqu'il créait Swatch en s'imposant la même contrainte, les choix de positionnement sur le marché, les choix de processus et de technologie de production doivent permettre d'absorber le surcoût lié à une production en France<sup>24</sup>.

L'élaboration d'un projet d'entreprise permet de scénariser, d'explicitier les fins poursuivies, de les communiquer, de chercher l'articulation entre les objectifs partiels et les objectifs

---

<sup>22</sup> Il n'aurait pas été porteur d'un tel projet dans le contexte actuel, bien moins favorable à l'emploi industriel ; ce qui pourrait conduire à émettre l'hypothèse que certains contextes ou certaines régulations « chassent » certains profils d'entrepreneurs.

<sup>23</sup> Le dirigeant récupère le capital mis à l'origine indépendamment de la valeur marchande de l'entreprise.

<sup>24</sup> Du côté de chez Swatch, entretien avec N. Hayek, Harvard-L'expansion, été 1993.

globaux au cours du temps. Mais le projet d'entreprise en tant que démarche ou dispositif de management est un problème, ce n'est pas une solution, quelle que soit l'instrumentation qui l'accompagne.

## **2.2. LE PROJET PRODUCTIF ET LA CONSTRUCTION DE LA CONCURRENCE**

L'acteur collectif se fonde à travers un projet, d'un projet productif dans le cas de l'entreprise. Il produit des règles qui participent d'une régulation, qui participent de la construction d'un espace concret de concurrence (Friedberg, 1993). La sociologie des organisations nous invite depuis ses débuts à ne pas prendre pour référence un marché mythique et à nous intéresser aux régulations concrètes et aux jeux d'acteurs. Ce que ne font nullement certaines théories de l'entreprise et des marchés d'inspiration économique, et ce qu'oublie une sociologie américaine aux accents parfois plus déterministes. De façon générale, aussi bien pour l'analyse sociologique des organisations de M. Crozier et E. Friedberg que pour la théorie sociologique de la régulation de J.-D. Reynaud, ce qu'il convient de saisir, c'est la construction des régulations par les acteurs qui les vivent à travers les interdépendances stratégiques qui les lient. Observons toutefois que le projet fonde le collectif et, d'une certaine façon, est premier pour penser l'acteur et l'action collective chez J.-D. Reynaud, alors que E. Friedberg, privilégiant l'explication endogène fondée sur les interdépendances entre acteurs, récuse l'intérêt d'entrer dans l'analyse par le projet, ramené à une forme de déterminisme fondé sur les valeurs ou les cultures. Cet écart de position appellerait une discussion extrêmement serrée ici impossible. Retenons simplement, que c'est plus dans la voie suggérée par J.-D. Reynaud, que nous nous inscrivons : l'acteur collectif produit des règles qui participent de la construction des régulations, des jeux qui se nouent autour des zones d'incertitude que secrètent les régulations qui se rencontrent. C'est à travers les acteurs et leurs projets, autour des incertitudes des régulations, que se comprend la construction de l'univers concurrentiel, depuis l'émergence des projets productifs, des produits ou des services, jusqu'à la concurrence elle-même (cf. tableau 2).

## Tableau 2 : La construction de la concurrence dans l'univers des services à domicile aux personnes âgées<sup>25</sup>

L'univers des services à domicile aux personnes âgées illustre bien l'importance de prendre en compte les acteurs, leurs projets et les jeux qui se nouent autour de ces projets portés qui se rencontrent et se heurtent pour accéder aux ressources nécessaires à leur développement. La distinction des trois phases repose d'ailleurs sur le repérage de changement des règles et des régulations qu'elles contribuent à produire<sup>26</sup>. Dans cet univers, marqué par le poids des aspects redistributifs, l'Etat joue un rôle important dans la production de la régulation, alors que d'autres univers font sans doute une place plus importante à des règles résultant des comportements institués des entreprises (loi de Moore par exemple dans l'informatique).

L'émergence du service à domicile aux personnes âgées intervient au début du 20<sup>e</sup> siècle face à la double défaillance du marché et du secteur public à prendre en charge la situation des personnes âgées dépendantes et sans ressources, condamnées à finir leur vie à l'hospice. Les acteurs de l'économie sociale, porteurs de valeurs religieuses ou politiques, font naître hors du monde marchand un service pensé comme une assistance à la personne plus que comme la prestation d'un acte.

A partir des années 1950, l'Etat édifie progressivement une réelle politique nationale Vieillesse, produit des lois et des réglementations qui font naître des interactions complexes entre les acteurs privés du champ de l'économie sociale et les acteurs publics (Etat, organismes sociaux, collectivités territoriales). La régulation qui se met en place produit une segmentation géographique (des monopoles spatiaux) de cet univers des services à l'échelle nationale.

La phase suivante, à partir des années 1980, se caractérise par des politiques Vieillesse qui se colorent de politiques d'emploi et par la prise de conscience qui s'affirme du potentiel de marché que représente cet univers. Cette période se caractérise ainsi par une évolution des règles produites par l'Etat, l'arrivée liée de nouveaux acteurs (associations intermédiaires, associations mandataires...) dont les acteurs privés à but lucratif, et la montée des incertitudes sur le service lui-même et l'accès aux ressources et aux compétences requises par le développement des projets des uns et des autres. A bien des égards, la régulation se cherche. La rencontre de l'offre et de la demande se comprend comme rencontre des projets des acteurs à travers une figure originale de la prescription<sup>27</sup> qui mêle prescrit médical et prescrit social dans un contexte de prise en charge négociée avec les pouvoirs publics et la famille.

Si l'on définit les projets comme un ensemble de règles qu'un collectif se donne et qui contribue à le former (Tabatoni et Jarniou, 1975 ; Reynaud, 1997)<sup>28</sup>, on mesure combien cet univers met en jeu une pluralité d'acteurs et de projets, donc de règles entremêlées et produites par les acteurs (la dialectique des projets et des contre-projets), dans un univers de règles instituées : règles co-produites par les acteurs au premier desquels la puissance publique ; règles admises que l'on pourrait qualifier de conventionnelles et qui ont trait aux spécificités de l'économie sociale et de ses protagonistes.

Appliqué à l'univers concurrentiel ce raisonnement invite à considérer les organisations avant les marchés et à ne pas postuler une réalité transcendante préexistante au statut incertain. Dans la mesure où une régulation existe, elle est le produit de tous ces procès sociaux ; les marchés sont le fruit de jeux d'acteurs et c'est comme cela qu'il faut les comprendre, et pas comme le

---

<sup>25</sup> Cf. Bréchet, Schieb-Bienfait, Urbain (2004).

<sup>26</sup> Cf. sur les aspects d'association de règles et de découpage des phases : Marchais-Roubelat (2000).

<sup>27</sup> Cf. Hatchuel (1995).

<sup>28</sup> Règles internes qui définissent le collectif par les relations par lesquelles il se forme, règles externes qui définissent les rapports de ce collectif avec ses environnements. La complexité des systèmes d'offre appelle d'ailleurs, du point de vue de cette distinction règles internes / règles externes, une réflexion sur les communautés pertinentes sur lesquelles raisonner en lien avec le projet qu'elles se reconnaissent.

jeu désincarné de règles ou de conventions. Ce qui reste à faire pour enrichir une sociologie de l'action qui se saisisse de ces jeux d'acteurs et de pouvoir, c'est à introduire pleinement le projet dans la méthodologie théorique et empirique et à endonégénéiser l'économique, les ressources du pouvoir qui se nichent dans des positionnements et des dispositifs qui visent à contraindre les comportements des autres. A bien des égards, comme le dit C. Paradeise (1994)<sup>29</sup> le pouvoir est aux systèmes d'acteurs et d'action ce que le prix est au marché néo-classique - ce qui donne sens à l'action individuelle et ce qui est produit par l'action individuelle -, la conquête des zones d'incertitude pertinentes étant elle-même l'équivalent fonctionnel de l'intérêt. Il n'est d'ailleurs pas inintéressant de rappeler que P. Bourdieu (1997) appelait à la rescousse l'économie industrielle (le paradigme SCP) et les travaux de J. Bain pour analyser les positions structurales des acteurs dans les champs économiques ou concurrentiels. Et c'est bien comme cela qu'il faut se saisir des travaux de M. Porter, comme susceptibles de mettre en exergue les arguments de pouvoir ancrés dans les ressources de l'économie au sens large. La pluralité des sources de régulation en multipliant les points d'initiative complique les choses car elle est potentiellement source de changements perpétuels. Il peut exister des super-règles, des règles qui encadrent et à l'intérieur desquelles jouent des règles de concurrence, de même que des règles instituées par lesquelles se font les ajustements de comportements.

### **3. FIGURE DU PROJET ET THEORIE(S) DE L'ENTREPRISE**

#### **3.1. LES SCIENCES DE GESTION FACE A LA THEORISATION DE LEUR OBJET**

Les sciences de gestion se sont au départ donné les organisations, et plus particulièrement l'entreprise, comme objet d'analyse. Elles l'ont fait dans une perspective dont les difficultés de concrétisation ne sont pas étrangères à une posture de discipline emprunteuse de concepts, de théories et de méthodologies non nécessairement pensés dans le même esprit (Bréchet & Desreumaux, 2002).

Cette posture les a détournées du travail de théorisation originale de leur objet alors même qu'il conditionne la réponse à certaines questions qu'elles considèrent comme centrales. Par exemple, traiter des sources de l'avantage concurrentiel durable et des logiques managériales susceptibles de le construire et de le maintenir, ne se conçoit pas indépendamment de la référence à une certaine vision ou représentation de la nature ou de l'essence de l'entreprise.

---

<sup>29</sup> Analyse stratégique et théorie de la décision, in Pavé (1994).

Par rapport à ce travail de théorisation, les sciences de gestion tendent en effet :

- soit à postuler leur objet, à le prendre comme une donnée d'évidence, et à considérer que le questionnement sur sa nature est superflu. Cette attitude, qui tend à valoir pour l'organisation en général et pas seulement pour l'entreprise, revient à attribuer un statut concret à des objets de connaissance socialement construits (erreur que dénonce, notamment, Chia, 1997) ;
- soit à emprunter des théorisations produites par d'autres disciplines, essentiellement l'économie<sup>30</sup>, et à souscrire ainsi à une variété de représentations de l'entreprise dont certaines manifestement conçues à d'autres fins que celles d'instruire ou d'éclairer des problématiques de gestion, c'est-à-dire des problématiques de construction d'actions collectives finalisées. De fait, la plupart des théorisations de l'entreprise actuellement à la mode, notamment en management stratégique, viennent de l'économie<sup>31</sup> (théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence, approche ressources et compétences dans ses différentes versions).

Cette posture des sciences de gestion face au problème de la théorisation de leur objet est évidemment inconfortable, d'autant que la convocation des faits ne permet pas de trancher de façon évidente entre les différentes représentations théoriques disponibles de l'entreprise : chacune peut trouver sa justification par un ensemble d'illustrations concrètes, la variété des formes ou des types d'entreprise offrant à cet égard un réservoir inépuisable de cas.

On peut évidemment imaginer sortir de cette impasse en développant un discours normatif décrivant ce que serait la vraie nature de l'entreprise. La vocation praxéologique des sciences de gestion les conduit à adopter peu ou prou cette position en diffusant ou en célébrant des méthodes de gestion auxquelles correspondent différentes logiques managériales (et donc différentes visions de l'entreprise). Cette solution n'est pas sans poser problème :

- elle possède un caractère auto-réalisateur dans la mesure où elle contribue autant à construire l'objet qu'à le décrire ;
- elle peut être prise en défaut par le caractère protéiforme de l'objet.

---

<sup>30</sup> Les emprunts à la sociologie alternent entre meso ou macro sociologie à l'anglo-saxonne, teintée d'un déterminisme contestable (voir par exemple la théorie néo-institutionnelle, dans sa version il est vrai quelque peu stylisée récupérée par le management stratégique) et microsociologie à la française, intéressante mais trop circonscrite aux frontières de l'organisation.

<sup>31</sup> L'économie ne fait pas nécessairement de l'entreprise son objet d'analyse mais en produit malgré tout de multiples théorisations ; les sciences de gestion ne font pas nécessairement du marché leur objet d'analyse, n'en propose pas de théorie, et pourtant la construction des marchés ne devrait pas rester hors de leur champ.

L'interrogation sur la nature de l'entreprise est certes plus de mise aujourd'hui en sciences de gestion parce que cet objet semble se transformer. D'où, par exemple, les interrogations sur la forme «réseau» dont le statut est au centre de nombreux débats. Cependant, ceux-ci restent focalisés sur la théorisation d'une forme ou d'un état dont les leçons de l'histoire invitent à hypothétiser le caractère éphémère, si ce n'est simplement transitoire, comme pour la plupart des formes qui l'ont précédée.

La théorisation de l'entreprise a des allures de mythe de Sisyphe. L'histoire des théories de l'entreprise est en effet étroitement liée à celle d'une succession de formes dominantes d'entreprise qu'il est à chaque fois tentant d'ériger en forme quasi unique, propre à se généraliser et à supplanter tout autre solution, jusqu'à ce qu'émerge une forme nouvelle ou que se revitalise une forme antérieure. Ceci est dû au fait que les différents essais de théorisation tendent à ignorer les capacités d'entrepreneuriat institutionnel qui rendent pourtant vain tout espoir de théorisation définitive qui se limiterait au langage morphologique. Ce dont on a besoin, c'est d'une théorie des actes managériaux fondamentaux de construction du monde, d'une analyse de ces logiques managériales qui conduisent à un assemblage organisationnel efficace.

La figure du projet, qui suppose de prendre corps via une structure organisationnelle de production, constitue un point d'entrée dans cette perspective. Elle pourrait nourrir un apport spécifique des sciences de gestion à la théorisation de leur objet.

### **3.2. LIMITES ET VOIES DE DEPASSEMENT DES THEORIES DE L'ENTREPRISE**

Dans la mesure où la recension des théories de l'entreprise a déjà été maintes fois réalisée, il n'est pas nécessaire ici de proposer une nouvelle version de cet exercice<sup>32</sup>. On se limitera donc à relever les principaux traits qui caractérisent l'édifice dans son état actuel. Trois éléments nous paraissent notables.

Le premier trait de l'édifice est d'être constitué de thèses (apparemment) opposées pour ce qui est de désigner l'essence ou la nature de l'entreprise et ce qui, en corollaire, la distinguerait d'autres objets sur le plan du principe de régulation qui les sous-tend. Par exemple, l'idée que l'entreprise est fondamentalement régulée par une autorité hiérarchique, ce qui permet de la distinguer du marché et du réseau dont les principes de régulation seraient respectivement les prix et la confiance entre participants. Cette désignation côtoie celle d'une vision prévalente

---

<sup>32</sup> Pour le dernier inventaire en date, voir B. Baudry (2003).

de la rationalité décisionnelle, le plus souvent postulée (rationalité parfaite vs rationalité limitée<sup>33</sup>, mais toujours instrumentale).

En deuxième lieu, ce qui caractérise l'ensemble des théories de l'entreprise, c'est le fait que les thèses en présence sont également des oppositions (ou des concurrences) d'unités et de niveaux d'analyse<sup>34</sup>. A cet égard, la situation est assez confuse. Tantôt c'est l'entreprise elle-même que l'on cherche à expliquer, tantôt c'est un autre objet (le système concurrentiel, le secteur d'activité, voire la société) mais pour lequel on a besoin d'une représentation de l'entreprise en tant que maillon important participant au fonctionnement ou la dynamique de l'objet en question. Dans ce deuxième cas (où la théorie de l'entreprise n'apparaît qu'en creux), certains croient pouvoir raisonner sur la base d'une représentation stylisée, assimilant par exemple l'entreprise à un centre de décision unique et maximisateur, tandis que d'autres contestent cette idée et proposent une vision plus réaliste de l'entreprise qui conditionne la compréhension de l'objet plus global qui est au cœur du projet théorique. S'il s'agit d'expliquer l'entreprise elle-même, il faut évidemment raisonner à partir des éléments qui la constituent, donc retenir des unités d'analyse plus fines. Certains les voient dans les opérations que l'entreprise accomplit, en se focalisant tantôt sur une perspective «échange» (la transaction, que l'on internalise ou non, pour la TCT), tantôt sur une perspective «production» et sur ce qui en conditionne l'exécution (les routines organisationnelles pour la théorie évolutionniste, les ressources, capacités, compétences pour la RBV, les connaissances pour le KBV). D'autres s'intéressent d'abord aux agents décisionnels et à leur rationalité, et-ou aux relations qui se nouent entre participants à l'entreprise (notion de coalition, relation d'emploi, relation d'agence, etc.).

Enfin, une troisième caractéristique notable est le mutisme relatif de la plupart des théories en présence sur les processus de construction de l'action collective organisée dont l'entreprise est une manifestation évidente. Mutisme relatif puisqu'il serait excessif de dire que les questions processuelles sont complètement ignorées. On trouve ainsi, dans l'héritage de l'école Carnegie, des éclairages sur les processus de décision et de négociation internes dont

---

<sup>33</sup> Winter fait de cette vision de la rationalité l'une des sources de clivage des théories de la firme.

<sup>34</sup> Le niveau d'analyse correspond au type de phénomène ou de réalité que l'on veut expliquer ; l'unité est en quelque sorte le bloc élémentaire à partir duquel on bâtit l'explication. Le choix du niveau peut en quelque sorte être neutre, au sens où il n'exclut pas a priori la pertinence d'autres niveaux que celui que l'on retient, voire envisage la complémentarité de différents points de vue ; il peut aussi traduire une position théorique fondamentale disqualifiant d'autres niveaux d'analyse (par exemple, en théorie des organisations, la théorie de l'écologie des populations se place délibérément à un niveau collectif – population ou communauté d'organisations – en considérant que c'est seulement à ce niveau que prennent sens les phénomènes d'évolution des organisations).

émergent les buts de l'organisation. D'autre part, si un courant comme la TCT semble s'intéresser plus aux résultats des processus qu'aux processus eux-mêmes, d'autres approches ont une orientation davantage processuelle, comme la théorie évolutionniste, ou la théorie de la croissance de l'entreprise selon E. Penrose. Avec la première, on ne voit cependant guère les acteurs, et si la seconde est une source d'inspiration pour la RBV<sup>35</sup>, cette dernière ne propose pour autant guère d'analyse du processus de construction des ressources et des compétences. Plus généralement, les éclairages processuels sont incomplets (par exemple, on sait peu de choses sur la phase « variation » du processus écologique), exprimés sous une forme souvent évasive (« l'environnement sélectionne », « les dirigeants décident ou choisissent » ; cf. Sandelands et Drazin, 1989), ou peu articulés entre niveaux d'analyse.

Des trois traits que l'on vient d'évoquer se déduisent assez logiquement les prémisses d'une posture (ou d'un programme) propre à faire progresser la théorie de l'entreprise. Il s'agit, à la fois :

- d'explorer des complémentarités de grilles d'interprétation plutôt que de continuer à entretenir une opposition de conceptions à chaque fois simplificatrices. En particulier, l'idée selon laquelle chaque objet digne d'attention (l'entreprise, le marché, le réseau, ...) puisse se caractériser par un principe unique de régulation n'est plus guère tenable (à supposer qu'il l'ait jamais été) face à l'évidence d'une combinaison de logiques dont il reste à explorer les lois. Comme l'observe A. Grandori (2001), ce dont on a besoin, c'est d'une sorte de chimie des composants élémentaires de l'action d'organiser<sup>36</sup> ;
- de combiner différents niveaux d'analyse sans postuler a priori leur hiérarchie. L'enjeu est d'explorer des phénomènes de co-évolution dans la mesure où la dynamique de l'entreprise ressortit à une dialectique complexe de désencastrement/encastrement : la production de règles spécifiques de relation entre certains acteurs, qui s'inscrivent dans des systèmes de règles plus larges ayant statut à la fois de contexte contraignant et d'univers (et de cible) d'action ;
- de développer une approche davantage processuelle que morphologique, évitant de confondre les manifestations empiriques contingentes du phénomène entrepreneurial (des organisations formelles) avec le phénomène lui-même (l'action d'organisation).

Le fait de retenir le projet productif comme unité d'analyse est une façon d'avancer dans ces différentes perspectives.

---

<sup>35</sup> Pour une discussion sur ces sources voir N. Foss (2000).

### 3.3. LA RATIONALISATION COLLECTIVE COMME OBJET D'ANALYSE

En proposant de faire du projet productif le point de départ de la théorie de l'entreprise, il ne s'agit pas de procéder par exclusion et de substituer cette unité d'analyse à toutes celles qui l'ont précédée, ni de prétendre traiter de tous les aspects de la rationalisation de l'action collective, mais d'introduire la réflexion sur ce qui en constitue le fondement.

Cet essai de déplacement n'est pas le premier. On sait, par exemple, que Williamson retient la transaction pour expliquer l'entreprise, mais cela le conduit à développer une vision technique, instrumentale et incomplète (une perspective échange ignorant en bonne partie la perspective production<sup>37</sup>), une perspective qui, comme l'ensemble des théories contractualistes, ignore la dimension projective de l'action dans les relations qui se nouent : la transaction ignore le projet, ignore les projets des acteurs qui sont pourtant à son origine. De façon générale, le projet dans la relation sociale est inacceptable pour la théorie néo-classique car on doit échanger des biens assortis d'un prix, pas autre chose.

Bien entendu, le programme est sans doute excessivement ambitieux. Comme l'observe Demsetz (1991), dès que l'on s'affranchit de la convention légale (qui sous-tend bon nombre de théories de l'entreprise) ou de la lecture juridique, il devient très difficile de définir ce qu'est une entreprise. En même temps, retenir le projet productif c'est d'une certaine façon revenir aux fondamentaux. On pourrait à cet égard paraphraser Debreu : « quand on fait abstraction<sup>38</sup> des formes légales d'organisation (...) et des genres d'activité (...), on obtient le concept de producteur, c'est-à-dire d'un agent économique dont le rôle est de choisir et d'exécuter un plan de production ». Le producteur peut évidemment être un regroupement d'individus, l'important étant que ce groupe agisse comme un seul individu. Cela renvoie en fait au problème crucial de la construction d'une action collective.

Développer une théorie de l'entreprise à partir de la notion de projet productif peut se concevoir sur la base des propositions suivantes, dont certaines ne seront ici qu'esquissées ;  
1 – *l'essence de l'entreprise est la conception et la conduite d'un projet productif* (ou projet de création de valeur) porté par un ou plusieurs acteurs, et dont l'opérationnalisation s'analyse en une action d'organisation, se traduisant par la création d'une forme organisationnelle à

---

<sup>36</sup> Voir aussi T. Froehlicher (2000) et l'idée d'enchevêtrement de formes organisationnelles.

<sup>37</sup> N. Kay pose sans doute de meilleures questions : notamment celle de savoir pourquoi il faut organiser telle ou telle tâche – ce qui renvoie à la définition du projet productif – plutôt que seulement celle de savoir comment l'organiser, au sein d'une hiérarchie ou via un marché (Kay, 1997, p. 39).

<sup>38</sup> A ceci près que le problème n'est pas de « faire abstraction » mais d'intégrer le choix des formes d'organisation dans l'ensemble des questions à explorer.

même de produire les comportements de coopération et de coordination d'activités que requiert la nature du projet. La création de cette forme est un domaine-clé de décision stratégique (en un sens, la véritable stratégie c'est l'organisation). Cette forme est, au moins à son origine, un moyen (donc révisable) et non une fin en soi.

*2 – l'action d'organiser (et la forme organisationnelle qui en résulte) suppose la résolution de deux types de problèmes (ou problèmes génériques) :*

- un problème d'ordre politique, celui de la coopération, qui consiste à obtenir et à entretenir l'adhésion de certains acteurs à la finalité du projet, ce qui suppose de leur part la renonciation (au moins partielle) à leur autonomie ;
- un problème d'ordre technique, celui de la coordination, qui correspond à la mobilisation et à la « mise en batterie » d'un ensemble de ressources et de connaissances complémentaires nécessaires au projet.

Ces deux problèmes ne doivent pas être confondus. Ils peuvent être traités par une variété de moyens formels et informels (relation hiérarchique, contrat d'emploi, mandat, etc.), ingrédients ou modules d'une forme organisationnelle composite et spécifique, constituée d'un noyau coopératif et d'un réseau de coordination. Les modalités de combinaison ou d'agencement de ces modules, les degrés de liberté de choix, constituent des domaines à explorer.

La théorie des organisations a largement manifesté son intérêt pour la question de la coopération, considérée comme un problème de conciliation ou de convergence de buts disparates des membres d'une organisation. La hiérarchie a souvent été considérée comme le moyen privilégié d'assurer cette convergence.

En fait, on peut considérer qu'une véritable coopération repose sur un engagement volontaire ; elle ne se prescrit pas. Elle se comprend par ailleurs dans une perspective temporelle longue.

Fondamentalement, c'est l'adhésion à un projet, au minimum sa compréhension et son acceptation, qui favorisent la coopération, sur une base qui ne se réduit pas aux liens communautaires. Certes, le projet peut fort bien unir des acteurs dans un collectif, participer du développement de la confiance et favoriser la coopération et la coordination (sans jamais exclure les relations de pouvoir bien évidemment). Mais ne sont pas en jeu que des aspects de partage des valeurs, dans ce que l'on pourrait appeler l'intégration politico-stratégique, mais aussi la compréhension des choix, que ce soit dans l'ordre des fins ou des moyens ; ce qui est en jeu, c'est aussi une dynamique des savoirs. Le projet participe de la construction du

collectif : qui se reconnaît dans le projet, qui en comprend et en accepte le contenu ? Les acteurs collectifs n'existent qu'à travers les projets qu'ils forment et donc les règles qu'ils se reconnaissent, et qui n'ont de sens que rapportées aux fins d'un projet ; les frontières des collectifs ne s'identifient pas alors automatiquement à une simple circonscription juridique.

### *3 – l'action d'organiser est essentiellement un travail de production de règles.*

Le projet n'est pas qu'intention, ne saurait se réduire à un état mental à caractère plus ou moins occulte. Le projet est aussi un ensemble d'éléments d'appréciation, de diagnostic, d'intentions d'actes et de règles pour fonder et organiser l'action.

L'analyse de l'action d'organiser gagnerait à s'inspirer de la théorie de l'action planifiée dont l'ambition (cf. par exemple Bratman, 1997 ; Gauthier, 1997) est de remplacer la théorie classique de l'action intentionnelle, qui repose exclusivement sur les désirs et les croyances, par une théorie de l'action planifiée, dans le cadre général d'une théorie de la rationalité limitée, c'est-à-dire une rationalité propre à des agents soumis à des limitations substantielles pour ce qui est du temps et des ressources qu'ils peuvent consacrer au raisonnement pratique. Pour les tenants de cette théorie de l'action planifiée, nous sommes des agents planificateurs, cela nous rend mieux à même de réaliser les objectifs ou les fins qui sont l'objet de nos désirs ou auxquelles nous accordons de la valeur. En se donnant des projets (des plans d'actions), l'acteur adopte des règles dont le respect conduit à abdiquer le droit de prendre des décisions au cas par cas à chaque période. L'acteur retient des lignes de conduite, plus d'ailleurs que des actions précises<sup>39</sup>, qui sont autant de filtres sélectifs de décisions à venir : il s'agit d'une économie de délibération. Les projets (les plans d'action) que nous retenons nous rendent capables de réussir des tâches de coordination et coopération avec nous-mêmes, à l'intérieur de nos propres vies, et avec les autres : il s'agit d'une économie de coordination.

### *4 – l'action d'organiser se déploie dans un univers dynamique lui-même déjà constitué.*

Le projet productif a en effet vocation à s'inscrire dans un contexte où il rencontrera d'autres projets, concurrents (directement ou indirectement) et complémentaires. Ce contexte peut s'analyser en plusieurs niveaux (secteur, champ organisationnel, société, etc.). On y trouve un répertoire de règles et de formes organisationnelles déjà expérimentées, qui peuvent inspirer des logiques de conformité, d'imitation, ou d'innovation.

---

<sup>39</sup> Au cœur de la théorie de l'action planifiée on trouve l'idée que l'objet de nos délibérations n'est pas seulement fait de décisions concernant des actions particulières, mais inclut des décisions concernant des lignes de conduites, ou plans d'actions.

La problématique de l'action d'organisation relève d'une dialectique de désencastrement (construire un ensemble de relations non aléatoires, répondant à un ensemble de règles spécifiques) et d'encastrement (faire accepter la forme organisationnelle par l'univers ou les univers de référence). Ce qui est en jeu dans la compréhension de cette dynamique complexe, ce ne sont pas les postures de sous-socialisation et de sur-socialisation dont chacune conduit à s'interdire d'avoir une réelle théorie de l'action<sup>40</sup>, mais le poids des projets dans le substrat relationnel. Le projet a le pouvoir de transformer des relations d'échange en une relation d'investissement qui s'inscrit dans la durée. C'est à la fois un dispositif cognitif (le projet comme ensemble de connaissances sur les perspectives de l'organisation, représentation connue, commune ou partagée) et un dispositif de régulation (ensemble de règles formelles ou autonomes qui contribuent à définir l'organisation), fondement du collectif. Tout collectif se construit autour d'un projet qui définit les règles internes & externes que le collectif se reconnaît. Ce faisant, ce collectif devient lui-même une source autonome de régulation. Le projet représente l'expression des règles que des acteurs se donnent, mais se greffe en même temps sur un univers de règles existantes, qu'il vient plus ou moins remettre en cause. En effet, l'acteur collectif ne se crée pas dans un désert social duquel des règles préexistantes seraient absentes. La régulation autonome qu'il représente apparaît dans un univers de régulations mêlées et englobantes.

5 – *l'action d'organiser est un défi permanent* dans la mesure où les règles et dispositifs de résolution des problèmes de coopération et de coordination sont d'une efficacité relative. En particulier, le projet productif ne fait pas disparaître l'hétérogénéité sociale de l'organisation quelle qu'elle soit. Le projet dont se dote un collectif exprime dans une certaine mesure, l'unité et l'identité de ce collectif, mais l'hétérogénéité sociale et politique de l'entité considérée n'est pas abolie par le projet ; la coexistence au sein d'un ensemble englobant n'engendre qu'exceptionnellement une vision unique du bien commun qui n'est pas forcément la somme des biens particuliers. A côté des dispositifs d'intégration pluriels (Frery, 1998) des systèmes d'offre<sup>41</sup> variés que constituent les organisations, l'action d'organiser suppose donc l'exercice d'un pouvoir managérial dont le rôle ressortit à celui de l'agent interpersonnel (au sens de Barnard) ou de l'agent d'institutionnalisation (au sens de Selznick). Le type de rôle joué n'est pas indépendant du contexte sociétal, ni sans effet sur la destinée de la forme

---

<sup>40</sup> On exogénéise les motifs et les conditions de l'action vs l'action est déterminée par les conditions de l'acteur et de l'action.

organisationnelle qui a été créée. La dynamique de relations qui se manifeste autour du projet productif gagne à être analysée avec les outils et les perspectives ouvertes par des courants comme l'analyse sociologique des organisations et la théorie de la régulation conjointe, que l'on peut étendre au-delà des frontières de l'organisation entendue au sens traditionnel.

D'autre part, la reconnaissance du projet tend à s'estomper au fil du temps, quand la vie organisationnelle donne à voir des habitudes et des inerties, la reconduction des pratiques plus que des projets mobilisateurs. Il faut des moments de rupture ou des réorientations pour que le projet réapparaisse dans les discours et les pratiques et que l'on prenne conscience de la rationalisation à l'œuvre.

Enfin, la rationalisation par le projet est évolutive et la question de la construction du sens se repose en permanence. On peut comprendre, dans ces conditions, que la destinée de l'entreprise et de la forme organisationnelle associée à son projet productif puisse correspondre à une variété de scénarii.

6 – *la forme organisationnelle qui concrétise un projet productif est un objet potentiel d'innovation.* Les porteurs de projet peuvent différer quant à l'idée qu'ils se font de la bonne façon de constituer le réseau d'interactions qui permet la mise en œuvre du projet productif. Ils peuvent être plus ou moins entreprenants (ou innovateurs) à cet égard.

Sur un plan épistémologique, ces quelques propositions s'inspirent de ou expriment certaines logiques. En premier lieu, une logique d'endogénéisation des hypothèses (selon la suggestion de Grandori, 2001), notamment en matière de rationalité des acteurs, qu'il s'agisse de leurs logiques décisionnelles ou de la nature de leurs préférences. On admettra, en effet, que le problème n'est pas tant de partir d'une rationalité explicative a priori, postulée, mais de s'intéresser à des processus de rationalisation de l'action, desquels le projet participe. Il est aussi nécessaire de ne pas se limiter à la vision d'une rationalité strictement instrumentale, mais d'inclure la rationalité politique ou en finalité (les fins qui donnent sens au projet et par rapport auxquelles se jouent les logiques de coopération). On peut considérer que tout projet productif ou d'entreprise peut être compris comme l'articulation de trois dimensions ou trois facettes : le projet politique ou la prise en compte des dimensions éthico-politiques (le pourquoi), le projet économique ou le choix de métier et de mission (le quoi), le projet d'action ou les préoccupations de mise en œuvre (le comment). Il ne s'agit pas, bien sûr, de contester l'intérêt de la rationalité instrumentale qui est au fondement de la rationalité

---

<sup>41</sup> En tant que configuration d'acteurs et de ressources d'une point de vue statique ou ensemble de processus d'échanges (physiques, monétaires, d'information...) conduisant à offrir une prestation.

économique, mais d'observer que le débat sur les fins et le débat sur les moyens ont partie liée et sont conjointement constitutifs de la problématique du projet, définissent le projet. Politique et stratégie entretiennent des liens indissociables, constituent une totalité en grande partie insécable. Ne serait-ce pas cette totalité en partie insécable que recouvre la notion de projet en tant qu'articulation du sens et de l'agir ? C'est ce que nous retenons.

Quand on dit d'un collectif ou d'un individu qu'il n'a pas de projet, on n'entend pas seulement qu'il n'a pas de programme d'action mais aussi qu'il n'affirme aucune perspective qui fasse sens, aucun projet politique. On ne peut sans doute exclure rapidement le bien-fondé (apparent) de la position qui autonomise l'ordre des fins en le mettant du côté du politique. Simplement, cette position apparaît intenable dans les pratiques d'organisation.

## CONCLUSION

Retenir la figure du projet productif pour développer la théorie de l'entreprise est une façon d'ouvrir et d'ordonner les questions, de suggérer des logiques de réponse, non de fournir des réponses achevées. En d'autres termes, c'est plus un programme de recherche qui appelle la conception d'une méthodologie, qu'une théorie élaborée.

Dans l'immédiat, nous résumerons la thèse que nous défendons à titre principal de la façon suivante :

- La notion de projet, et notamment de projet productif, est indispensable dans le cadre de l'individualisme méthodologique complexe appliqué au monde des organisations, et notamment des entreprises, pour comprendre la constitution des collectifs et des régulations concurrentielles.
- Le projet, mode d'anticipation à caractère opératoire, assure conceptuellement le passage de l'univers cognitif des règles que l'on envisage à l'univers réel des règles et des régulations que l'on pratique.
- Le concept de projet à travers les dimensions qu'il recouvre, et notamment le concept de projet productif avec ses dimensions politique, économique et organisationnelle, permet d'introduire et d'articuler l'univers du sens et l'univers pragmatique, les échéances temporelles pertinentes pour l'action.

En introduisant l'idée de projet, en dépassant l'opposition traditionnelle entre homo-economicus, dont le comportement serait «tiré » par la perspective d'avantages à venir, et homo-sociologicus «poussé » quant à lui par les forces impersonnelles des normes collectives ou des socialisations passées, nous serions tenté d'identifier homo-strategicus comme modèle

comportemental axiomatique, sous-tendu par le paradigme stratégique ainsi défini par quelques premières propositions<sup>42</sup>:

- Les acteurs - des personnes mais aussi des groupes ou des entreprises présentant une solidarité de fait (même s'ils sont irréductiblement hétérogènes) - sont des acteurs singuliers (porteurs d'une identité et de caractéristiques propres<sup>43</sup>), actifs, c'est-à-dire dotés de projets - même implicites et minimaux - d'énergie de changement et de capacités d'intelligence et action<sup>44</sup>.
- Les choix et les comportements des acteurs dépendent de leur position (de leurs capacités d'action, notamment d'accès aux ressources de toute nature - matérielles, humaines, relationnelles, informationnelles, financières...-) dans le contexte des réseaux d'acteurs et des régulations dans ce même univers.
- Les choix et les comportements des acteurs sont le fruit des représentations qu'ils se font d'eux-mêmes et de l'univers disputé dans lequel ils agissent.
- Les représentations sont formées de par les socialisations passées mais évoluent dans le contexte des interdépendances et des régulations actuelles.
- L'univers - les institutions, les organisations, les régulations, les relations - dans lequel les acteurs agissent recouvre des construits humains contingents et contraignants qu'ils contribuent eux-mêmes à forger à travers les projets qu'ils forment.
- L'univers pertinent d'analyse et d'action recouvre l'ensemble des acteurs et des objets interdépendants du fait des projets développés.

Cette introduction du projet nous autorise alors à parler de rationalité stratégique et pas seulement d'analyse stratégique au sens du CSO. Proposer la rationalité stratégique n'est nullement retenir l'idée d'un acteur parfaitement lucide et calculateur. Comme le dit très bien E. Friedberg, employant d'ailleurs l'expression de rationalité stratégique pour désigner l'agir d'adaptation : « les raisonnements, anticipations et calculs qu'implique la rationalité stratégique des acteurs n'excluent ni l'ignorance ou l'intuition, ni le poids de l'histoire ou des institutions, ni les émotions ou les sentiments. Les acteurs ne savent pas tout, ne prévoient pas

---

<sup>42</sup> On retrouve bien sûr la définition de l'analyse stratégique de M. Crozier et E. Friedberg, et des positions de F. Perroux (1973), exploitées et enrichies par A.-C. Martinet (1990).

<sup>43</sup> Toute tentative pour dégager un génotype (la PME) ne peut gommer l'essentialité du phénotype comme le dit E. Morin et le rappelle A. C. Martinet (1990).

<sup>44</sup> Cf. Martinet (1990), pour des considérations plus importantes sur le statut de l'acteur économique et "stratégique".

tout, leur connaissance des états de la nature est radicalement incomplète, tout comme les accords auxquels ils peuvent parvenir<sup>45</sup>.

La rationalité stratégique ici évoquée, qui ajoute un agir projectif à l'agir d'adaptation, est bien distincte de la rationalité des jeux. Cette dernière suppose un agent aux préférences définies, qui calcule en fonction d'intérêts ou d'utilité et cherche à les maximiser, joue un jeu aux règles données. La première inclut en permanence un effort pour modifier ou transformer les règles du jeu elles-mêmes. On déborde aussi la stratégie et le calcul de la théorie des jeux car on passe du «coopère si l'autre coopère» au «coopère pour que l'autre coopère» dans l'esprit du don et du contre-don maussien.

La position que nous défendons serait ainsi l'analyse stratégique, dans la perspective de l'analyse sociologique des organisations, enrichie de la prise en compte du projet dans l'action, dit autrement, d'une dynamique des savoirs ainsi endogénéisée. Cette théorie devra avoir sa méthodologie par laquelle il sera possible de prendre en compte les projets des acteurs. A bien des égards, nous pensons que les méthodologies d'accès aux aspects cognitifs pourront s'enrichir des méthodologies de la prospective, retrouvant ainsi les préoccupations de construction de l'action en plus grande intelligence que suggérait Gaston Berger.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aurégan P. et Joffre P. (2002), Le projet au cœur de la stratégie, *L'Expansion Management Review*, mars, p. 88-97.
- Bachelard G. (1934), *Le nouvel esprit scientifique*, PUF, Paris.
- Baudry B. (2003), *Economie de la firme*, La Découverte, Paris.
- Boltanski L. & Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, coll. Essais, Paris.
- Bourdieu P. (1997), Le champ économique, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Economie et Economistes, Septembre, Seuil.
- Boutinet J-P (1993, a), *Anthropologie des conduites à projet*, PUF.
- Boutinet J-P (1993, b), *Psychologie des conduites à projet*, PUF.
- Bratman M. E. (1997), Pour une théorie modeste de l'action planifiée: réponse à Gauthier et Dupuy, p. 75-87, in Dupuy & Livet (1997).
- Bréchet J.-P. (1994), Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, p 5-14.
- Bréchet J.-P. (2004), *De l'existence du projet d'entreprise ; le cas d'une grande université pluridisciplinaire*, communication AIMS 2004.
- Bréchet J.-P. & Desreumaux A. (2001), La valeur en sciences de gestion, représentations et paradoxes, *Revue Sciences de Gestion*, n°28, printemps, p.217-242. .
- Bréchet J.-P. & Desreumaux A. (2002), Sciences de gestion et pratiques de management, les cas du management stratégique, in *Sciences de gestion et pratiques managériales*, ouvrage collectif, Economica, p. 7-22.
- Bréchet J.-P., Schieb-Bienfait N., Urbain C. (2004), La construction de la concurrence. Projets des acteurs et régulations dans l'univers des services à domicile aux personnes âgées, Papier de Recherche, CGRNA, IAE de Nantes.
- Chia R. (1997), Thirty Years on : from Organizational Structures to the Organization of Thought, *Organization Studies*, vol. 18, n° 4, p. 685-707.
- Crozier M., Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.
- David A., Hatchuel A. & Laufer R. (coord.) (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, collection FNEGE, Paris.

---

<sup>45</sup> E. Friedberg, 1993, p. 211.

- Davidson D. (1991), Actions, raisons d'agir et cause, p. 61-78 in Neuberger (1991).
- De Montmorillon B. (1986), *Les groupes industriels ; analyse structurelle et stratégique*, Paris, Economica.
- Demsetz H. (1988), The theory of the firm revisited, *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, pp. 141-162.
- 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.
- Dupuy F. & Thoening J.-C., *La loi du marché ; l'électroménager en France, aux Etats-Unis et au Japon*, Collection Logiques Sociales, L'Harmattan.
- Dupuy J.-P. (1992), *Introduction aux sciences sociales ; logique des phénomènes collectifs*, Ellipses, Paris.
- Dupuy J.-P. (1994), *Aux origines des sciences cognitives*, La Découverte, Paris.
- Dupuy J.-P. (1997), Temps et rationalité, les paradoxes du raisonnement rétrograde, p. 30, 58 in Dupuy & Livet (1997).
- Dupuy J.-P. & Livet P. (1997), *Les limites de la rationalité ; rationalité, éthique et cognition*, Colloque de Cérisy, tome 1, La Découverte.
- Favereau O. (1989), Marchés internes, marchés externes, *Revue Economique*, vol. 40, n° 2.
- Foss N. (2000), Equilibrium vs evolution in the resource-based perspective : the conflicting legacies of Demsetz and Penrose in N.J. Foss et P.L. Robertson (ed.), *Resources, Technology and Strategy. Exploration in the resource-based perspective*, Routledge.
- Frery F. (1998), Les réseaux d'entreprise, : une approche transactionnelle, in Laroche et Nioche, *Repenser la stratégie*, Paris, Vuibert.
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Seuil, Paris.
- Friedberg E. (1994), Le raisonnement stratégique comme méthode d'analyse et comme outil d'intervention, in Pavé (1994), p. 135-159.
- Froehlicher T. (2000), La dynamique de l'organisation relationnelle : conventions et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement des modes de coordination, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 2, p. 113-143.
- Gauthier D. (1997), Intention et délibération, p. 59, 74, in Dupuy & Livet (1997).
- Grandori A. (2001), Methodological options for an integrated perspective on organization, *Human Relations*, vol. 54, n° 1, p. 37-47.
- Granovetter M. (1985), Economic Action and Social Structure ; the Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n°3, p. 323-334.
- Granovetter M. (2000), *Le marché autrement*, Sociologie économique, Desclée de Brouwer, Paris
- Granovetter M. & McGuire P., The making of industry, in Callon M. (1998).
- Hatchuel A. (1995), Les marchés à prescripteurs. Crise de l'échange marchand et genèse sociale, in Jacob et Vérin (1995), *L'inscription sociale du marché*, Cahiers de Socio-Economie, Paris, L'Harmattan.
- Hatchuel A. (2000), Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, in David et al. (2000)
- Hatchuel A. et Weill B. (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica.
- Jacob H. & Vérin H. (1995), *L'inscription sociale du marché*, Cahiers de Socio-Economie, Coll. Logiques Sociales, L'Harmattan, Paris.
- Kay N.M. (1997), *Pattern in corporate evolution*, Oxford University Press
- Koenig G. (1990), *Management stratégique*, Paris, Nathan.
- Le Moigne J.L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod
- Marchais-Roubelat A. (2000), *De la décision à l'action ; essai de stratégie et de tactique*, Paris, Economica.
- Martinet A.-C. (1984), *Management stratégique, organisation et politique*, Paris, McGraw-Hill.
- Martinet A.-C. (coord.) (1990), *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica, Paris.
- Martinet A.-C. (1995), Formation, pensée et langage stratégiques, in *Mélanges en l'honneur du professeur André Page*, Presses Universitaires de Grenoble, p. 157-165.
- McClennen E. (1997), Rationalités et règles, p; 88, 110 in Dupuy & Livet (1997).
- Monod J. (1970), *Le hasard et la nécessité*, Paris, Le Seuil.
- Morin E. (1977), *La méthode. I. La nature de la nature*, Paris, Seuil.
- Morin E. (1980), *La méthode. 2. La vie de la vie*, Paris, Seuil.
- Moulet M. (1983), *La concurrence organisée*, Thèse de Doctorat, IEP de Paris.
- Musselin C. (2001), *La longue marche des universités françaises*, PUF, Paris.
- Neuberger M., coll., (1991), *Théorie de l'action, textes majeurs de la philosophie analytique de l'action*, Mardaga, 1991.
- Orléan A. (coord.) (1994), *Analyse économique des conventions*, PUF.
- Pavé F. (1994), *L'analyse stratégique, sa genèse, ses applications, ses problèmes actuels*, Colloque de Cérisy, autour de Michel Crozier, Seuil, Paris.
- Perroux F. (1973), *Pouvoir et Economie*, Bordas, Paris.
- Poirier L. (1987), *Stratégie théorique II*, Economica

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. (1997), *Les règles du jeu ; l'action collective et la régulation sociale*, 3<sup>ème</sup> édition, Armand Colin, Paris.

Reynaud B. (1997), *Les limites de la rationalité ; les figures du collectif*, tome 2, colloque de Cérisy, La Découverte, Paris.

Tabatoni P., Jarniou P. (1975), *Les systèmes de gestion*, PUF, Paris.

Sandelands L.E. et Drazin R. (1989), On the Language of Organization Theory, *Organization Studies*, vol. 10, p. 457-478.