

Le projet en tant que figure de l'anticipation : de la théorie à la méthodologie empirique

Jean-Pierre BRECHET

Professeur, IAE (Institut d'Administration des Entreprises)
Centre de Recherche en Gestion de Nantes Atlantique
IAE, Université de Nantes
Chemin de la Censive du Tertre, BP 62232
44322 Nantes, Cedex 3, France
Tel : (33) 2 40 14 12 21
Fax : (33) 2 40 74 61 83
jean-pierre.brechet@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

Philippe LEBAS

Ernst & Young Entrepreneurs Conseil
10, rue du Président Herriot
BP 21919
44019 Nantes cedex 1
Tel : (33) 2 40 35 44 45
Fax : (33) 1 58 47 10 15
E-Mail : philippe.lebas@fr.ey.com

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 processus de rationalisation de l'action ou, dit autrement et plus précisément, comme effort d'intelligibilité et de construction de l'action fondé sur l'anticipation. Mais on ne saurait faire toute sa place au projet en théorie sans envisager les méthodologies de confrontation au terrain par lesquelles on peut se saisir des projets des acteurs pour aborder les phénomènes organisationnels. Les méthodes de la prospective, des cartes cognitives, les pratiques de conférence sur le futur sont présentées et discutées du point de vue de l'investigation empirique qu'elles autorisent des projets des acteurs en tant qu'anticipations.

Mots clés : projet, action collective, scénario, prospective, carte cognitive, conférence sur le futur

Le projet organisationnel et collectif qui nous intéresse, et que nous désignons par l'expression de projet productif pour en traduire sa nature dès lors qu'il est au fondement de toute organisation à finalité de production, se définit comme combinatoire d'un projet politique, d'un projet économique et d'un projet d'action¹. A travers ces dimensions, ce qui émerge, c'est une définition du projet comme processus de rationalisation de l'action au sens de Hatchuel et Weil (1992)², comme un effort d'intelligibilité et de construction de l'action collective fondé sur l'anticipation. De ce fait même, ce qui est en perspective c'est une théorie de l'entreprise fondé sur le projet³, une « project-based-view » pourrait-on dire pour plagier des expressions bien connues des stratégestes, dans une perspective théorique proche de celle du choix stratégique de Child (1972, 1997) ou épistémologique telle que suggérée par Martinet (1990).

Mais il n'est pas envisageable de défendre durablement l'idée de la nécessité de reconnaître la place du projet en théorie sans envisager les méthodologies empiriques susceptibles de permettre la confrontation au terrain. Du point de vue de l'investigation de l'organisation par le projet, on pourrait retenir le projet en tant que pratique organisationnelle mais, dans cette contribution, nous allons privilégier le projet en tant que figure de l'anticipation opératoire. Cela revient à aborder le projet contenu plus que le projet processus et à inscrire la réflexion pour une part essentielle sur le plan cognitif. Disons immédiatement que nous n'envisageons que d'amorcer la réflexion et nullement de la conclure, en étant toutefois convaincus que l'analyse des organisations et des régulations ne saurait être que rétrospective et que le projet doit trouver sa place à la fois au plan théorique, empirique et prescriptif.

On peut légitimement s'interroger à ce stade introductif sur les raisons qui président à la sélection du concept de projet par rapport à certaines notions susceptibles de recouvrir des utilisations comparables, telles que celles de politique, de stratégie, d'intention dite parfois stratégique ou bien encore de vision. En nous limitant à la seule question de l'opportunité langagière, observons que ces termes confrontent, quels qu'ils soient, à une sémantique difficile du fait d'emplois très instables. Notre volonté étant aussi d'engager le débat avec les

¹ Cf. Bréchet (1994, 1997).

² Ces deux auteurs définissent les processus de rationalisation comme de façon générale comme effort d'intelligibilité et de contrôle des comportements dans un contexte particulier d'action.

³ Cf. Desreumaux, Bréchet, 1998 ; Bréchet, Desreumaux, 2004.

autres disciplines en dehors du management, le concept de projet est sans doute celui qui apparaît le répandu dans les diverses disciplines pour désigner l'action intentionnelle et anticipée. Le terme se montre aussi d'un emploi très répandu dans le monde des organisations : les acteurs forment et nourrissent des projets et le disent. Observons que le terme de stratégie sera le plus souvent associé en sociologie à l'agir adaptatif de la sociologie des organisations et très peu à l'agir projectif que nous souhaitons mettre en avant. Ensuite, même si nous sommes d'accord pour ne pas confondre politique et stratégie, il n'en reste pas moins que les distinctions sont redoutables à établir entre le politique, le stratégique, voire le tactique dans les contextes d'organisation. 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 qui forme, comme le dit L. Poirier (1987), une totalité en grande partie insécable. Enfin, les termes plus à la mode dans la pensée gestionnaire ne nous convainquent que peu : les concepts de mission (Pearce, 1982 ; Campbell et Yeung, 1991), de vision (Filion, 1991 ; Coulson-Thomas, 1992 ; Mintzberg, 1993 ; Thornberry, 1997), d'intention dite stratégique (Hamel et Prahalad, 1989 ; Smith, 1994) ne participent pas à la clarification des débats du fait de la diversité de leurs acceptions le plus souvent très larges ou très englobantes.

Nous voulons revenir dans cette contribution sur les fondements théoriques du concept de projet au sens où nous venons d'en esquisser les contours (1), avant d'aborder les problèmes que pose son opérationnalisation dans une perspective de recherche (2) et de présenter les méthodes par lesquelles on peut envisager d'accéder aux projets des acteurs, notamment collectifs (3). Nous terminerons par une discussion de synthèse (4).

1. LE PROJET DANS L'ACTION : REPÈRES THÉORIQUES

Le projet se présente à nous sous de multiples facettes. De façon générale, comme nous le démontre très bien J.-P. Boutinet (1993), 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. Le projet collectif qui nous intéresse est le projet par lequel un ensemble d'acteurs se reconnaît un projet interne (l'ensemble des règles qui contribue à définir les relations internes), et un projet externe (l'ensemble des règles qui définissent les relations externes - acteurs avec lesquels entrer en relation, modalités relationnelles envisagées)⁴. Dans le monde des organisations à finalité de

⁴ Cf. sur des lectures de cette nature : Tabatoni, Jarniou (1975) ; Martinet (1984) ; Reynaud (1988).

production de biens ou de services nous retenons la notion de projet productif pour désigner ce projet d'entreprise en le définissant à travers trois grandes catégories de dimensions :

- Les dimensions éthiques et politiques qu'il met en jeu dans l'action, à travers le bien commun dont l'action collective est porteuse. Il ne s'agit pas que de discours, car c'est la manifestation dans les pratiques de ces dimensions qui affirmera une spécificité ou, au contraire, cantonnera celui-ci à une orthodoxie de pensée déconnectée des pratiques réelles.
- Les dimensions technico-économiques qu'il recouvre ou dit autrement les besoins ou missions que l'entreprise entend satisfaire à travers le métier qu'elle choisit d'exercer et les compétences qu'il recouvre. On pourrait aussi parler de modèle de création de valeur à propos de ces dimensions.
- Les aspects structurels et d'animation par lesquels il se déploie dans le temps et l'espace.

Mais il ne s'agit pas de retenir que le projet soit au fondement du collectif et des régulations sur le mode de la manipulation mythique (Hatchuel, Weil, 1992). Le projet doit être compris comme processus de rationalisation de l'action au sens des auteurs précédents, comme un effort d'intelligibilité et de construction de l'action collective. Le projet est effort car la rationalisation n'est jamais complète ni achevée ; c'est un processus qui appelle des efforts de rationalisation renouvelés. Comme nous le disions ci-dessus, il ne faut surtout pas mythifier le projet mais le comprendre avec A. Hatchuel et B. Weil comme constitution de savoirs et de relations, comme une pratique de rationalisation naturellement instrumentée. Le projet relève de l'effort d'intelligibilité et, de ce point de vue, la dimension cognitive et anticipatrice du projet est essentielle.

La rationalité que nous reconnaissons aux acteurs est une rationalité stratégique qui récuse les déterminismes ou, dit autrement, qui reconnaît les phénomènes d'auto-éco-organisation chers à E. Morin (1977, 1980) et au paradigme de la complexité qu'il défend et qui fonde aussi l'épistémologie de la stratégie (Martinet, 1990). Mais la rationalité stratégique ainsi entendue n'est pas la traduction d'un agir qui ne serait qu'adaptatif au sens de l'analyse sociologique des organisations (Crozier, Friedberg; 1977 ; Friedberg, 1993) ; elle est aussi agir projectif. Les acteurs forment des projets, certes plus ou moins cohérents et plus ou moins stables, mais ces projets sont autant de lignes de conduite qui permettent des économies de délibération et

de coordination au cours du temps⁵. Le projet (interne et externe) comme ensemble de règles (internes et externes) qu'un collectif se reconnaît est au fondement du collectif, l'autonomise ou le découple, et participe de la construction des régulations (Reynaud, 1989). L'unité active est mémoire et projet, aurait dit F. Perroux (1973).

1.1. DE LA RATIONALISATION À LA RÉGULATION DE L'ACTION

Une meilleure compréhension du projet en tant que dispositif de rationalisation passe par la compréhension de ce qu'il recouvre en tant que pratique. En distinguant l'élaboration et la réalisation⁶, le projet-contenu (pour simplifier le projet à travers son expression écrite ou orale) et le projet-processus (le projet en tant que pratique organisationnelle), on aboutit à quatre acceptions de la notion (graphique 1) :

Graphique 1 : Le projet processus de rationalisation

	Elaboration	Mise en œuvre
Contenu	La rationalisation ex-ante Entre intention et planification	La règle Entre règle ouverte et décision déjà prise
Processus	La démarche d'élaboration Entre consultation et imposition	La régulation Entre émergence et centralisation

Source : Bréchet, Desreumaux (2004)

Le projet-contenu est une rationalisation ex-ante, un mixte d'éléments de diagnostic, d'intentions, de règles de décisions et de décisions déjà retenues, un discours de légitimation ou de justification des fins et des moyens envisagés. Durant la phase d'élaboration c'est un contenu à faire advenir, durant la phase de mise en œuvre c'est un référent dans l'action.

Le projet-contenu recouvre un projet externe en ce sens qu'il est un ensemble d'hypothèses et de choix opérés sur l'environnement (choix des relations et des modalités relationnelles externes). Le projet contenu représente aussi un projet interne en ce qu'il est émission

⁵ Cf. les théoriciens de l'action planifiée par ex. : Bratman (1997), Gauthier (1997) in livet (1997).

⁶ Sans pour autant accepter l'idée que conception et mise en œuvre soient fondamentalement dissociables et en observant que l'aspect d'évaluation est ici délaissé.

d'hypothèses de l'acteur collectif sur ses propres capacités et sur les choix réalisés sur les modalités relationnelles par lesquelles il envisage de se constituer.

Le projet-processus renvoie à la complexité des pratiques organisationnelles. C'est un savoir en constitution inséparable d'une dynamique des relations entre acteurs⁷, et ce qui est en jeu c'est la régulation des collectifs. L'élaboration confronte aux difficultés d'articuler le consultatif et le politique dans la plupart des organisations, notamment les grandes, dès lors notamment que les démarches se veulent participatives. Le déploiement, entre émergence et centralisation, ne peut s'interpréter autrement qu'en posant la problématique de la régulation d'ensemble du collectif. La régulation est le produit des comportements des acteurs en même temps qu'elle fonde le collectif, qu'elle l'autonomise. Le projet participe de cette régulation. Il faut insister avec J.-D. Reynaud (1989/1997) sur le fait que la contribution à l'existence, à la formation et la transformation des règles, à la régulation, n'est pas une conséquence secondaire de l'action sociale ; elle le fruit direct des comportements des acteurs car toute action a prétention à s'affirmer comme une règle, à être reconnue comme légitime, si ce n'est généralisable.

Le projet participe de la régulation du collectif de deux manières irréductibles l'une à l'autre : il joue sur la qualité de la coopération et de la coordination à travers l'engagement qu'il favorise s'il y a adhésion au projet, à travers aussi la compréhension du sens de l'action, sans qu'il y ait forcément adhésion, aux valeurs notamment.

1.2. LE PROJET COMME BASE D'INVESTIGATION DE L'ORGANISATION

Tel que défini précédemment, le projet constitue une base d'investigation de l'organisation à la fois dans ses aspects internes et externes.

Le projet-processus recouvre des pratiques organisationnelles, des régulations qui ne peuvent se comprendre que comme dynamiques de savoirs et de relations, dynamiques desquelles la part de la rationalisation par le projet n'est nullement aisée à extraire (Bréchet, 2004). Les règles que recouvre le projet apparaissent dans un univers de règles plus ou moins remis en cause et l'on retrouve, à côté de la dynamique des savoirs, le jeu bien identifié de la régulation mixte (Crozier, Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1993) ou conjointe (Reynaud, 1989/1997). Mais ce ne sont pas ces régulations à multiples facettes, à l'échelle des systèmes d'offre et des phénomènes concurrentiels, que nous allons chercher à étudier dans cette contribution.

⁷ Cf. Hatchuel et Weil (1992) et Hatchuel (2000) sur cette lecture de l'action en termes de dynamiques des savoirs et des relations.

Le projet-contenu, qui va nous intéresser, renvoie à un système d'hypothèses, à des éléments d'analyse, de raisonnement, de jugement et de choix par lesquels l'acteur apprécie ses environnements et sa propre position, à partir desquels il envisage de se définir et de se constituer. La dimension temporelle est évidemment importante et le projet, s'il part du présent, se nourrit aussi du passé autant qu'il s'inscrit dans le futur. Le projet contenu peut renvoyer à une réalité observable de propos ou d'écrits, mais l'expression du projet ne saurait épuiser le projet pour des raisons que l'on comprend aisément et sur lesquelles nous reviendrons, la raison essentielle étant que le projet est d'abord projet cognitif, projet cognitif interne, projet cognitif externe⁸. Comme le dit A.-C. Martinet (1995)⁹, « 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 forgent 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 ». L'élaboration des projets se fonde naturellement sur des analyses et des diagnostics que l'on ne peut évincer de la présentation et de la compréhension des choix. Ainsi, même s'il est souvent retenu que les projets ou les stratégies expriment les choix, cette expression est inséparable des appréciations qui l'étayent. Le projet comporte, et se construit sur, des éléments de diagnostic, des appréciations du passé, du présent et du futur, sur un ensemble d'hypothèses qui le sous-tendent. C'est bien ce contexte cognitif que l'analyse prospective ou l'analyse stratégique cherchent à comprendre et enrichir. C'est ce contexte cognitif que nous cherchons à saisir pour comprendre l'organisation actuelle en tant qu'elle est le fruit d'une rationalisation projective passée mais aussi en tant qu'elle est en construction et à construire en fonction des projets nourris. C'est sur ce projet-contenu, en tant que rationalisation ex-ante, que nous allons nous pencher.

La question du contenu appelle quelques éléments de précision. Le projet, nous l'avons dit, se définit sur des dimensions politiques, économiques et organisationnelles et constitue une base potentielle de connaissance d'organisation. Les dimensions technico-économiques, donc les choix de métier et de mission, dit d'une autre façon le modèle d'affaires ou de création de valeur, manifestent les choix, et c'est bien cette dimension du projet que l'on cherche en

⁸ Cf. Favereau (1989) qui retient aussi que l'organisation est d'abord projet cognitif interne et externe.

⁹ Cf. p. 158 ; cf. l'ouvrage sur le management stratégique en tant que constructeur de l'organisation dans l'esprit de notre propos (Martinet, 1984).

priorité à saisir dans le monde des organisations productives. En n'oubliant pas que ces choix ne peuvent se comprendre qu'eu égard à l'appréciation du contexte, concurrentiel notamment, dans laquelle ils s'inscrivent. Les aspects éthico-politiques représentent une autre entrée dans la compréhension des projets qui appellerait des développements approfondis pour ne pas tomber dans des lectures trop pauvres ou trop faciles. Tout projet, toute action humaine, met en jeu des dimensions politiques, des légitimités et des valeurs (Laufer, 1993, 2000). Les débats qu'occasionnent les moments forts de la vie de l'entreprise (restructurations, conflits...) révèlent suffisamment, sans qu'il soit besoin d'y revenir longuement, la présence de l'éthico-politique dans la vie organisationnelle. La légitimité économique fait aussi partie des légitimités en jeu (Reynaud, 1994) et dans l'univers marchand joue un rôle essentiel. Mais il nous faut aussi insister sur le fait que les valeurs ne sont pas des données exogènes aux pratiques en deux sens : d'une part, elles ne se comprennent qu'à travers leurs manifestations dans l'action et, d'autre part, elles apparaissent, en tant qu'elles sont associées à un projet, dans un univers pré-existant de représentations et de valeurs. Et ce qui se joue, ce n'est pas seulement l'adhésion à des grands principes dont on ne saurait nier l'importance, mais la dynamique des savoirs et des relations par laquelle des accords et des compromis (Boltanski, Thévenot, 1991) se font et se feront autour de la compréhension et de l'actualisation du projet¹⁰. Ainsi, ces dimensions éthico-politiques, importantes pour les acteurs, importantes aussi pour se saisir de l'histoire des univers d'activités¹¹, vont se manifester dans les pratiques, à la fois dans les choix technico-économiques et dans les choix organisationnels.

Cependant, la richesse du concept de projet comme base d'investigation de l'organisation et de théorisation de l'entreprise ne trouvera pleinement à s'exprimer sans la disponibilité de méthodes d'accès aux projets des acteurs. On ne peut en effet imaginer retenir toute l'importance d'une notion dans une théorisation sans disposer de modalités de prise en compte de cette même notion d'un point de vue empirique d'une part, et pragmatique d'autre part si la finalité de la connaissance est aussi l'intelligence de l'action conduite en plus grande pertinence.

¹⁰ Cf. Laville (2003) pour des éléments de réflexion dans le monde des associations où les aspects éthico-politiques sont largement invoqués par les acteurs.

¹¹ Cf. par exemple Bréchet, Schieb-Bienfait, Urbain (2004) sur l'univers des services à domicile aux personnes âgées ; Schieb-Bienfait, Sylvander 2004 ; Bréchet, Schieb-Bienfait 2005 sur l'univers de l'agriculture biologique.

2. L'OPÉRATIONNALISATION DU CONCEPT DE PROJET DANS UNE PERSPECTIVE DE RECHERCHE

La question de la traduction d'une intuition initiale et des concepts associés en un programme de recherche n'est évidemment pas une interrogation nouvelle. C'est de fait une nécessité à laquelle sont confrontés la plupart des essais de théorisation de l'entreprise. Dans le cas du projet, cependant, cet exercice se heurte à des difficultés particulières.

2.1. LA NÉCESSITÉ DE L'OPÉRATIONNALISATION

On peut poser a priori que le projet, comme base d'une théorie de l'entreprise, est un élément non observable.

Il en va ainsi de la plupart des théories de l'entreprise actuellement en vogue. La théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence, les approches ressources, compétences, connaissance, mobilisent toutes des éléments non observables, souvent au double sens d'impossibilité de mesure faute d'outils adaptés et suffisamment précis et de condition même de validité de la théorie : si les éléments en question étaient véritablement observables, le pouvoir explicatif de la théorie serait fondamentalement réduit voire annulé (Godfrey, Hill, 1995).

Une théorie basée sur le projet n'échappe pas à cette difficulté : d'une part l'accès au projet ne va pas de soi, on imagine d'autre part les implications sur le plan concurrentiel d'une mise au jour ou d'une révélation des projets réellement poursuivis.

En même temps, on imagine mal le test d'une théorie sans effort d'opérationnalisation des éléments non observables qu'elle mobilise. Le problème est patent, par exemple, pour des théories comme la Resource-Based-View et la Knowledge-Based-View. Compte tenu de leur ambition principale, ces théories requièrent que les ressources ou les connaissances soient définies de façon suffisamment précise pour permettre de voir quelle entreprise possède les ressources ou les connaissances les plus significatives et d'expliquer comment cela conduit à la détention d'un avantage concurrentiel.

De cet effort d'opérationnalisation dépend l'appréciation de la portée prédictive des théories. Comme l'observe N. Georgescu-Roegen, la finalité de la science en général n'est pas la prédiction mais la connaissance pour elle-même ; cependant, la prédiction est la pierre touchée de la connaissance scientifique (Georgescu-Roegen, 1971). Cet effort d'opérationnalisation passe le plus souvent par la définition de "proxy" qui sont susceptibles de saisir, de façon au moins indirecte, les concepts centraux des théories que l'on cherche à tester.

Le problème se pose également si l'on se situe hors d'une épistémologie correspondant à la volonté de développer des instruments prédictifs, pour se positionner dans une logique de

recherche-action ou dans une perspective de construction d'artefacts (Kœnig, 1993). Dans ce cas, les éléments non observables doivent être opérationnalisés pour prendre sens aux yeux des participants à la recherche. En d'autres termes, il faut pouvoir donner corps et sens aux concepts¹².

Quelle que soit l'épistémologie dans laquelle on choisit de se positionner, l'opérationnalisation des concepts constitue un investissement long et délicat. O.E. Williamson observe qu'il a fallu un temps de gestation de 35 ans pour concrétiser l'intuition initiale de R. Coase et développer un programme de recherche correspondant (Williamson, 1999).

Nous n'avons évidemment pas la prétention ici de régler tous les problèmes que pose l'opérationnalisation du concept de projet dans cette perspective de recherche, mais d'évoquer des pistes et de nous interroger sur l'intérêt potentiel de certaines méthodes existantes.

2.2. LES DIFFICULTÉS DE L'OPÉRATIONNALISATION

L'accès aux projets des acteurs en tant qu'anticipations se heurte à des obstacles redoutables que nous évoquerons ici, sans pouvoir les approfondir tous.

Certains sont liés à la variété des situations concrètes que l'on peut observer, en termes de phases ou d'épisodes de vie des entreprises. Il est des circonstances où le projet devrait être plus accessible, lorsque sa formulation ou sa révision est perçue comme vitale, comme lors des phases de création de l'entreprise, de revitalisation, de restructuration ou de reconsidération fondamentale du périmètre et/ou des moyens d'action. En dehors de ces moments, le projet peut être davantage enfoui et donc plus difficile d'accès.

La diversité des situations est également à prendre en compte du point de vue du pouvoir managérial, ou du pouvoir de « faire les projets » dans les organisations : l'entrepreneur et son projet, le projet dans le contexte des PME, la question du projet dans les GE ou les grandes administrations ; le projet et les dialectiques de projets et de contre-projets dans les phénomènes concurrentiels, toutes ces contextualisations de la démarche d'observation appellent des considérations singulières que nous ne sommes pas en mesure de développer ici.

D'autres difficultés sont liées aux caractéristiques du concept de projet tel que nous l'avons défini. Plusieurs remarques s'imposent à cet égard.

¹² C'est sans doute a priori plus facile avec le concept de projet, compte tenu de sa popularité actuelle, qu'avec les notions mobilisées par la théorie des coûts de transaction. Cela étant, cette popularité ne va pas sans risque de biais ou de malentendus.

Il faut tout d'abord souligner que l'investigation des fonctionnements organisationnels que nous proposons se fonde sur le projet en tant que rationalisation ex-ante ou peut-être plus justement en tant que rationalisation anticipatrice ou fondée sur le futur. En d'autres termes, le projet doit être saisi comme figure de l'anticipation opératoire. Ce n'est certes pas la seule facette du concept, mais celle-ci nous paraît essentielle.

Anticiper c'est faire montre d'une aptitude à suspendre momentanément le cours des choses pour chercher à savoir comment ce cours va évoluer afin de ne pas être pris au dépourvu ou, le cas échéant, d'infléchir la suite des événements. Cette possibilité d'infléchissement inhérente à l'idée anticipation se révèle toutefois plus ou moins présente selon les figures repérables de l'anticipation. Ainsi, J.-P. Boutinet (1993a) distingue-t-il à partir des travaux de Decouflé (1978) (cf. tableau 1) :

- Les anticipations de type adaptatif, telles la prévoyance, la prévention ou la prévision qui cherchent, soit empiriquement, soit scientifiquement à dresser la carte des avenir probables
- Les anticipations cognitives dans leurs différentes dimensions, occulte avec la divination, religieuse avec la prophétie, scientifique avec la prospective, philosophique avec la futurologie
- Les anticipations imaginaires de type rationnel ou onirique
- Les anticipations opératoires qui cherchent à faire advenir un futur désiré, notamment le but, l'objectif, le plan ou bien encore le projet

Tableau 1 : Les modes caractéristiques de l'anticipation

Modes d'anticipation	Figures de l'anticipation	Conceptions liées à l'anticipation
Adaptatif <ul style="list-style-type: none"> • De type empirique • De type scientifique 	Prévoyance, prévention Prévision	Conjecture, prédiction Conjecture/prédiction
Cognitif <ul style="list-style-type: none"> • De type occulte • De type religieux • De type scientifique ou philosophique 	Divination Prophétie Prospective ou futurologie	Prédiction/destin Prédiction/destin(ée) Conjecture Conjecture
Imaginaire <ul style="list-style-type: none"> • De type imaginaire rationnel • De type imaginaire onirique 	Utopie Science-fiction	Avenir Avenir
Opératoire <ul style="list-style-type: none"> • De type déterministe • De type flou 	But, objectif, plan Projet	Devenir Devenir

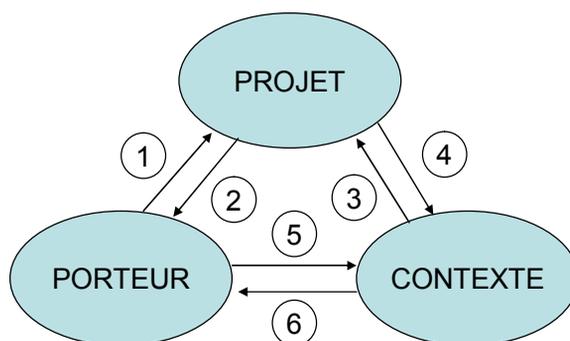
Source : Boutinet (1993 a), p. 68.

Les anticipations à caractère opératoire qui visent à faire advenir un futur désiré, qui engagent plus que les autres le devenir de l'acteur qui les forme, constituent un ensemble plus restreint qui reste pourtant fréquemment l'objet de difficultés sémantiques. Mais J.-P. Boutinet propose à juste titre de distinguer le projet en le rangeant du côté des anticipations de type flou, l'opposant en cela aux anticipations de type déterministe. Le projet n'est ni la prévision ni la planification. Dans sa perspective opératoire le projet ne peut porter sur le long terme trop conjectural, ni se limiter au court terme trop immédiat. Son caractère partiellement déterminé fait qu'il n'est jamais totalement réalisé, toujours à reprendre, cherchant continuellement à polariser l'action vers ce qu'elle n'est pas (cf. aussi sur ses éléments de définition du projet : Poirier (1987)). Plus que l'objectif ou le but, le projet avec sa connotation de globalité est destiné à être intégré dans un histoire, contribuant à se saisir du passé présent en lui pour penser l'avenir. Le projet a toujours à voir avec une histoire personnelle, avec un itinéraire déjà constitué, un passé à élucider pour penser un nouveau désiré, pour greffer un inédit comme nous le rappelle J.-P. Boutinet.

Ces éléments de caractérisation du projet parmi les figures de l'anticipation nous redisent de nouveau que le projet ne s'épuise pas dans l'anticipation « pure ». Il s'ancre dans l'action et l'histoire d'un porteur ce qui conduit, du point de vue de l'investigation par le projet à poser la question du couple acteur/projet ou du projet porté.

Il faut cependant aller plus loin et, c'est une deuxième remarque, considérer que le projet est également indissociable du contexte dans lequel il se développe. Aux difficultés de saisie d'une figure d'anticipation s'ajoutent celles liées à la prise en compte d'un contexte multidimensionnel peuplé d'acteurs qui forment aussi des projets.

Les logiques qui lient le projet, le porteur et le contexte dans lequel se développe le projet peuvent s'analyser conformément au schéma ci-dessous.



Avec F Perroux on peut considérer que l'acteur est porteur d'une énergie de changement fonction de variables qui le caractérise (coefficient personnel, acquis culturel, place dans la hiérarchie sociale) (Perroux, 1980, p. 196). Cette entrée par le porteur (1), tout à fait essentielle (ne dit-on pas qu'il n'y a pas de projet sans porteur de projet) ne sera pas directement traitée dans cette contribution. On peut aussi admettre que le projet, porté dans un certain contexte relationnel, contribue à une évolution des savoirs du porteur, de son point de vue et de ses intentions (2). Quant au lien du porteur vers le contexte, le porteur à travers l'élaboration de son projet modifie des relations et des savoirs et transforme ainsi le contexte (5) qui lui-même façonne le porteur sur certaines dimensions qui le caractérisent (6). Les relations entre le projet et le contexte apparaissent évidentes : le projet à travers les dimensions qui le définissent (politique, économique et organisationnelle) s'inscrit dans un contexte disputé ; le projet ne verra le jour que s'il est viable dans ce contexte (3) qu'il fera évoluer (4). Les pôles projet et contexte sont indissolublement liés et ne se comprennent pas l'un sans l'autre.

Nous intéressant au projet, on prend inévitablement en compte le contexte. En revanche, nous ne traiterons pas le porteur à travers ses caractéristiques. Pour se saisir du projet et du contexte, il est néanmoins possible de s'appuyer sur les représentations du porteur mais on peut aussi imaginer aborder ces deux pôles en interaction à travers des avis d'experts.

Enfin, il nous faut préciser la problématique qui est la nôtre pour appréhender la place du projet dans la décision et dans l'action (cf. graphique ci-dessous). Les éléments de débat sont redoutables dès lors que l'on veut aborder la question des intentions, des représentations et des anticipations dans l'action (cf. les débats en philosophie analytique). Retenons simplement ici que nous privilégions le fait que les anticipations des acteurs contribuent aux comportements présents. Le projet est considéré comme une figure de l'anticipation qui peut, certes permettre de scénariser l'avenir, mais surtout d'instruire les rationalisations présentes de l'action. Il s'agit nullement de retenir que le projet constituerait une prédiction de l'avenir dans une perspective déterministe.



Les méthodologies d'accès au projet propres à tenir compte de ces principales caractéristiques du concept sont largement à construire.

L'objectif n'est pas ici de proposer une méthodologie achevée, mais d'explorer les vertus potentielles d'un certain nombre de démarches a priori de nature à saisir le projet dans sa facette d'anticipation opératoire. Ces méthodes sont en même temps les plus à même d'entrer dans le champ cognitif dont nous avons vu toute l'importance en matière de conceptualisation du projet.

3. LES MÉTHODOLOGIES D'ACCÈS AUX PROJETS DES ACTEURS

Pour accéder aux projets des acteurs on peut tout d'abord imaginer se fonder sur les documents censés formaliser le projet collectif, tels le projet d'établissement, le projet d'entreprise, le plan stratégique ou le plan d'affaires. Concernant les sources documentaires, de nombreuses appréciations critiques ont été portées sur la pertinence de tels documents pour se saisir des projets effectifs des acteurs, pour plusieurs raisons, qui ne seront ici qu'évoquées. L'expression écrite du projet ne serait pas un accès fiable : des questions de traduction et de langage se posent¹³, le projet sert de support de communication à destination des parties prenantes (Mintzberg, 1993), met rarement en évidence les hypothèses qui le sous-tendent et se montre faiblement éclairant sur les finalités poursuivies par l'organisation (Campbell et Marcus, 1997). On peut ajouter à cela que c'est le plus souvent un document daté, peu fréquemment l'objet de mises à jour et au final insuffisant en lui-même pour accéder au projet du pouvoir managérial, pouvoir qui pose d'ailleurs la question de son identification.

On peut aussi envisager d'accéder au projet des acteurs en interrogeant directement ces derniers. Se posent alors d'autres problèmes. Le premier est lié à l'identification des porteurs réels, dès lors notamment que l'organisation atteint une certaine taille. Le deuxième est, on le sait bien dans les pratiques de recherche en stratégie, la question de la confidentialité, sans oublier les aspects de disponibilité et les biais inhérents à l'interrogation directe. Observons toutefois que des échanges avec des porteurs, des experts et plus généralement des acteurs impliqués dans les systèmes étudiés, sur la base de scénarios notamment, permettent généralement de faire progresser la réflexion sur les projets et leurs déterminants.

Il convient donc, à ce stade, de s'interroger sur les méthodologies susceptibles de nous permettre d'accéder directement (auprès du porteur) ou indirectement (auprès de tiers) aux projets des acteurs ou aux systèmes d'hypothèses qui fondent leurs projets.

Les méthodologies d'ensemble que nous allons maintenant présenter ne se donnent pas toutes pour objet principal que d'accéder aux projets des acteurs. Mais dans leur volonté commune

¹³ Cf. Bréchet (2004) à propos de l'élaboration du projet d'une grande université.

d'éclairer le futur, elles proposent inévitablement une méthodologie de prise en compte des raisonnements et des projets que les acteurs d'un champ nourrissent (variables sur lesquelles ils raisonnent, modes de raisonnement, ...). Dans ce paragraphe de présentation, nous retenons un exposé général des méthodologies ; nous reviendrons ensuite sur les aspects qui portent particulièrement sur la prise en compte des projets des acteurs.

3.1. LES METHODES DES SCÉNARIOS

Les méthodes des scénarios, associées à l'expression de scenario planning dans le monde anglo-saxon ou de prospective en France¹⁴, visent à fournir au décideur un éclairage sur les futurs potentiels à moyen et long terme. Cet éclairage sur le futur ne saurait, pour toutes ces méthodes, se comprendre sans qu'il s'agisse de se nourrir des événements et tendances du présent dont une partie trouve son origine dans le passé. De même, ces méthodes se revendiquent toutes d'inspiration systémique et Schoemaker (1995) précise bien cette nécessité d'une vision globale du système étudié c'est à dire des sous-systèmes et de leurs interactions. Un scénario, de façon générale, décrit un état futur et le chemin qui conduit vers cet état à partir de la situation actuelle. La finalité de ces méthodes est de fournir aux décideurs plusieurs scénarios, des archétypes dirait Schoemaker (1995), afin de leur permettre de prendre conscience des contraintes mais aussi des marges de liberté et donc des opportunités potentielles d'actions. Il s'agit d'élargir les visions partielles des acteurs, de mieux cerner le champ des possibles et des souhaitables afin d'éclairer les choix stratégiques de l'organisation.

Ces méthodes s'organisent généralement en plusieurs phases. La première phase consiste à explorer et circonscrire le champ d'analyse dans ses différentes dimensions : temps, espace, activités, acteurs. Pour Schoemaker (1995) et Godet (1997), il est utile de d'abord se tourner vers le passé et d'analyser les changements, où événements, qui se sont produits au niveau de l'organisation et de ses environnements pour s'attaquer aux idées reçues ou aux opinions dominantes. Le travail collectif avec un groupe d'acteurs clés doit permettre d'explorer les changements (internes et externes) pressentis et d'apprécier leur importance sur l'avenir de l'organisation. Dans une seconde phase, le travail porte sur l'analyse des variables, mises en évidence auparavant, et par lesquelles on se saisit du système et des phénomènes qui l'affectent : recensement et définition, nature des relations qui les lient, incertitudes attachées

¹⁴ L'école française, appelée école de la prospective à la suite des travaux fondateurs de Gaston Berger (1967), s'est dotée au fur et à mesure de ses travaux, notamment ceux de Michel Godet, d'une boîte à outils tout à fait conséquente (cf. sur ce point les publications de M. Godet). Cf. aussi pour une présentation d'ensemble : Dumoulin et Roby (2003).

à chacune d'elles. Des méthodes et des outils existent pour faciliter les démarches (Godet, 1997). Le travail porte aussi sur les variables de comportements des divers acteurs impliqués dans les phénomènes étudiés. La troisième étape a pour objet la construction des scénarios que l'on cherche à probabiliser selon différentes méthodes plus ou moins instrumentées (Schoemaker, 1995 ; Godet 1997). Les méthodes d'experts sont précieuses pour réduire l'incertitude et l'on connaît bien la méthode Delphi mise au point dans les années 50. A ce stade, les scénarios sont des outils d'investigation et doivent évoluer vers des scénarios d'aide à la décision, utilisables pour imaginer et formuler des stratégies. La suite de la démarche consiste à intégrer les scénarios dans la problématique des choix stratégiques de l'entreprise. Par exemple, chez Shell, dans le cadre de telles pratiques, les décideurs se réunissent en séminaires de deux à trois jours pour s'interroger sur ce qu'ils feraient face à chacun des scénarios retenus (Van Der Heidjen, Schwartz, 1996).

3.2. LES CARTES D'INFLUENCE

Les cartes cognitives sont définies comme des représentations des croyances d'une personne concernant un domaine particulier (Axelrod, 1976 ; Kim Warren (1995). Pour Calori et al. (1992), les dirigeants confrontés à la diversité, ne pouvant considérer chaque évènement et chaque acteur comme unique, classifient, caractérisent et simplifient, nourrissant ainsi des raisonnements et des visions différentes du monde. Plus précisément, pour Cossette (2003), la carte cognitive est considérée comme « une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur (ou le consultant) se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par le sujet (ou groupe de sujets) à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un sujet particulier ». Elle est constituée de concepts liés entre eux par des relations, ces liens représentant les chemins qu'emprunte le raisonnement. On peut substituer le terme de variable à celui de concept dans la mesure où le concept peut prendre plusieurs valeurs (Allard Poesi, 1996). La carte cognitive la plus utilisée est la carte causale qui représente plus spécifiquement des liens de causalité (positifs ou négatifs) entre variables. Cossette (2003) substitue l'expression de carte d'influence à celle de carte causale, car la méthode ne permet pas, selon lui, de distinguer une relation exprimée en termes de causes et d'effets d'une relation exprimée en termes de moyens et de fins. C'est un outil particulièrement intéressant pour appréhender la vision stratégique des dirigeants et aider à sa formulation (Huff, 1990 ; Cossette 2003).

On peut distinguer différentes approches de construction des cartes selon la méthode de collecte des variables et des liens qui les unissent et selon la représentation des résultats. Concernant la collecte des données, la méthode la plus courante consiste à construire la carte

sur la base d'entretiens. La forme de ces entretiens varie en fonction de leur degré de structuration. Les entretiens structurés sont menés sur la base d'un ensemble de variables identifiées par le chercheur qui va demander à l'interviewé de décrire les liens d'influence entre chaque paire de variables. Les entretiens non structurés visent à construire la carte avec l'interviewé. Pour un thème sélectionné, l'interviewé expose les variables influençantes et influencées puis chaque variable fait l'objet du même travail jusqu'à saturation de l'interviewé. La carte finale peut être représentée sous forme de matrice croisée ou de représentation graphique avec un ensemble d'éléments reliés par des flèches. L'art de dresser une carte est loin d'être codifié comme le font remarquer Laroche et Nioche (1994) et de nombreuses méthodes ont été mises au point par les chercheurs.

Un autre critère de distinction tient au caractère individuel ou collectif des cartes. F. Allard Poesi (1996) distingue, avec Schneider et Angelmar (1993), deux grands types de méthodes de construction de cartes collectives : les méthodes agrégées et les méthodes globales. Les méthodes d'agrégation établissent une carte collective à partir des cartes individuelles sur la base de moyennes, corrélations, convergences des variables et des liens, etc. Elles reposent sur des mesures de distance ou de similarité. Les méthodes globales établissent une carte collective directement à partir de sources documentaires ou consensus après discussion des cartes individuelles des membres d'un groupe. Dans le cas d'une discussion de groupe on mesure avec Kim Warren (1995) la nécessité de bien maîtriser les techniques de facilitation. C'est à cette condition qu'il sera possible de réellement enrichir les points de vue et surtout d'éviter les conflits.

3.3. LES CONFÉRENCES SUR LE FUTUR

Récemment, de nombreuses méthodologies d'intervention auprès d'un large public se sont développées dans le monde anglo-saxon. Nous proposons de les regrouper sous le terme de conférences sur le futur. Parmi celles-ci on peut citer : « The search conference » (Emery, Purser, 1996) ; « The Open Space Technology » (Owen, 1992) » ; « Real Time Strategic Change » (Jacobs, 1994) ; « The Future Search Conference » (Weisbord, Janoff, 2003). Ce sont des réunions de travail qui réunissent entre vingt et plusieurs centaines de personnes sur 2 à 3 jours et dont le but est non seulement de scénariser mais aussi de mobiliser les acteurs et d'engager l'action. Ces méthodologies partagent une base commune issue des travaux pionniers de F. Emery et E. Trist au Tavistock Institute de Londres. Ces derniers avaient organisé une réunion de planification stratégique pour faciliter le rapprochement de deux entreprises aéronautiques, rapprochement imposé par le gouvernement britannique dans les années 60. A la suite de ces travaux, F. Emery a formalisé une méthodologie d'intervention

dans les organisations baptisée la conférence de recherche (Search Conference) afin de faciliter le processus de planification stratégique. Les méthodologies pour conduire une conférence de recherche ont ensuite été développées en Australie par Emery et Purser (1996) qui les diffuse depuis dans le monde entier en formant des animateurs. Exportées en Amérique du Nord au début des années 80, elles ont eu un écho important auprès des tenants de l'école de l'apprentissage organisationnel. Aujourd'hui, ces méthodologies se développent fortement aux Etats-Unis au sein de communautés (Villes, Etats, Associations, Ecoles) et certaines méthodes ont été adaptées, à partir de la conférence de recherche, pour ce type d'intervention (Future Search Conference, Weisbord, Janoff, 2003). Les méthodes suivent un cheminement proche : une exploration du passé, une focalisation sur le présent, une projection dans le futur et une description du chemin pour y parvenir (le plan d'action). La conférence se déroule sur moins de trois jours et toutes les parties prenantes en lien avec la problématique à étudier sont conviées à participer aux travaux. Elles présentent aussi des différences. Ainsi, par exemple, sur ce que les auteurs appellent la convocation du système dans son ensemble (« whole system into the room »), là où Weisbord, Janoff incluent les parties prenantes externes à tous les ateliers, la conférence de recherche de Emery et Purser (1996) est organisée uniquement avec les personnes qui oeuvrent à l'intérieur du système étudié (ex : l'entreprise ou l'association). En effet, selon ces auteurs, les plans d'actions efficaces sont décidés par ceux qui vont coordonner et contrôler leur mise en œuvre.

Bâties au départ pour les entreprises, ces méthodologies se sont propagées à toutes les formes d'organisation. Beaucoup d'exemples d'applications cités par Weisbord et Janoff (2003) concernent des villes. Les travaux de O'Brien et Meadows (1998) fournissent un exemple intéressant de l'utilisation d'une méthodologie similaire pour décider de l'avenir de la ville de Bristol au Royaume-Uni.

3.4. ELÉMENTS DE COMPARAISON DES MÉTHODES

Les méthodes brièvement évoquées présentent des similitudes et des différences.

Pour ce qui est similitudes, elles s'accordent pour reconnaître aux individus des capacités de se représenter de façon singulière les phénomènes en cause. Elles visent aussi à introduire une attitude proactive dans les organisations en démontrant la multiplicité des avenir envisageables au présent et donc ainsi des choix qui s'offrent aux acteurs pour intervenir dans le sens du souhaitable. Cette attitude proactive, dans les trois méthodes, émerge des interactions entre acteurs qui prennent conscience collectivement de leurs libertés d'action. Les trois méthodes se revendiquent d'une pensée systémique. La planification par scénarios

et la construction de la carte d'influence vont jusqu'à modéliser le système en identifiant ses principaux déterminants qui constituent autant de variables à analyser et sur lesquelles on pourra éventuellement agir ; ce que ne recherche pas prioritairement nous semble-t-il la conférence sur le futur. Enfin, dans les trois méthodes, on note la présence de facilitateurs et d'outils informatiques qui jouent un rôle de médiateur entre les individus et leurs systèmes de représentations, rôle sur lequel nous reviendrons plus loin dans cet article.

Pour ce qui est des différences, le propos se complique par le fait que ces méthodes se présentent comme ouvertes et ne cherchent nullement à enfermer les protagonistes dans un cadre rigide ; leur emploi tolère des adaptations. On peut néanmoins tenter de repérer quelques distinctions.

Leur objectif principal n'est pas le même : la méthode des scénarios vise à confronter des systèmes de représentations différents, notamment ceux des experts ; la carte d'influence a pour objectif d'éclaircir le système de représentations du porteur de projet (des porteurs de projets dans le cas d'une carte collective) ; la conférence sur le futur a pour finalité le partage, en partie, des systèmes de représentations et la recherche de consensus ou de compromis. Cette dernière est d'ailleurs la seule méthode qui incorpore explicitement et immédiatement la volonté de construire une ambition collective et un plan d'action.

Les méthodes tendent aussi à se focaliser sur des niveaux d'intervention différents. Les méthodes des scénarios ont pour origine le déclin de la planification économique et s'inscrivent d'abord en contrepoint de cette dernière pour décrypter les tendances macro-environnementales. Les cartes d'influence, quant à elles, ont été inspirées par l'école psychocognitive et s'intéressent aux schémas mentaux des acteurs, individus et parfois acteurs collectifs. Enfin, la conférence sur le futur est née d'une problématique pragmatique : la conduite d'un séminaire pour rapprocher deux entreprises sur le point de fusionner, ce qui l'inscrit résolument dans une perspective interventionniste et organisationnelle. Ainsi, de par leurs origines, ces méthodes ont, sans exclusivité, pour champ d'investigation principal :

- Le macro-environnement pour les méthodes des scénarios,
- L'individu ou le pouvoir managérial pour les cartes d'influence.
- L'organisation (ou la communauté) pour les conférences sur le futur,

En lien avec les éléments précédents, on observe aussi que les experts ont un rôle essentiel dans le cas des méthodes des scénarios, la construction des cartes s'intéressant prioritairement au décideur et la conférence sur le futur intervenant directement auprès des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet envisagé. Compte tenu de leurs différences, ces trois méthodes s'adressent aussi à des publics différents. La méthode des

scénarios a tendance à concerner principalement les grandes entreprises ou administrations qui ont les moyens de consacrer 12 à 18 mois à ce type de réflexion et qui peuvent avoir accès aux experts nécessaires. Les cartes d'influence, quant à elles, se montrent difficilement applicables dans le cas d'un nombre élevé d'acteurs, la construction d'une carte collective devenant plus ardue. Enfin, la conférence sur le futur peut s'appliquer à des groupes de taille variable mais suppose une pratique participative ambitieuse pour manager le dispositif d'ensemble, sous peine d'aboutir à un sentiment non seulement de manipulation, mais aussi de frustration élevée en cas de non-adoption des décisions prises lors des ateliers.

Tableau 2 : Eléments de comparaison des méthodes

	Planification par scénarios	Carte d'influence individuelle	Carte d'influence collective	Conférence sur le futur
Objectif de la méthode	Confronter des systèmes de représentations	Mettre à jour un système de représentations	Confronter des systèmes de représentation et construire un système de représentations partagées	Construire et partager un ensemble d'hypothèses communes pour agir ensemble
Niveau d'intervention	Macro-environnement	Le porteur de projet	Les porteurs de projets	L'organisation (ou la communauté)
Ressource clé	Les experts	Le pouvoir managérial	Le pouvoir managérial	Les parties prenantes
Durée	Plusieurs mois	Quelques jours	Plusieurs semaines	Quelques jours

Les trois familles méthodologiques présentées dans cet article visent à permettre la construction d'un projet collectif meilleur par l'intercompréhension des systèmes d'hypothèses des acteurs sur l'avenir, leur confrontation, leur mise en cohérence et leur éventuelle réconciliation. Sans porter de jugement sur leurs capacités de mieux envisager et de mieux construire l'avenir, nous considérons ces méthodes comme susceptibles de permettre d'accéder aux projets des acteurs dans la perspective de retenir le projet comme mode d'investigation des organisations.

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

A ce stade de nos développements, il convient de reprendre les fondements de notre propos avant de discuter la question même de la confrontation au terrain sur la base des éléments de repérage que nous venons de nous donner.

Le point de départ théorique est que le projet fonde les collectifs ou exprimé différemment qu'une rationalisation projective est à l'œuvre dans les organisations, quand bien même les projets de changement ou d'évolution marquée seraient-ils faibles. Dit autrement, une part de l'action d'aujourd'hui est tirée par les projets et les futurs envisagés, quels qu'ils soient. L'absence d'un projet fort et visible en pratique ne signifie nullement qu'il faille exclure le projet en théorie. La rationalisation de l'action passe par un projet collectif défini comme un ensemble de règles que se reconnaît le collectif et le projet doit d'ailleurs, sur un plan plus volontaire, trouver sa place pour construire l'action entre le tout-marché et le tout-Etat (Damien, Tosel, 1998). Les spécialistes de la stratégie, chercheurs ou praticiens d'entreprise, doivent d'ailleurs se retrouver dans de telles assertions. Mais si le projet intervient en théorie, il ne peut rester une boîte noire entre les nombreux développements consacrés à l'analyse et ceux dédiés à la mise en œuvre. Cette question de l'accès au projet des acteurs, acteurs collectifs pour notre propos, nous place d'emblée dans le vaste champ du cognitif. Nous avons aussi considéré que les travaux qui visent à se saisir du futur, qui ne sera que le fruit de ce que les hommes en feront, fruit de leurs projets, devaient apporter un éclairage intéressant. Il convient maintenant, après présenté et comparé les méthodes, d'essayer d'en tirer quelques enseignements partiels et provisoires pour ce qui est de l'accès au projet des acteurs. Nous le ferons en trois points :

1/ Le premier a trait à la place du chercheur dans la confrontation au terrain. La question de la place du chercheur est centrale car le fait de pratiquer une méthode d'investigation directement auprès des acteurs ne sera pas sans influencer sur leurs points de vue. Le fait de pratiquer des méthodes de ce type est aussi intervention et celle-ci présente bien des caractéristiques de la recherche-action. On peut même aller plus loin et se donner comme projet affiché de transformer la réalité. Auquel cas le travail sur les projets peut-être facilité par ce qu'il produit. Ainsi, les scénarios ou l'explicitation des systèmes de représentation collectifs fournissent aux acteurs des objets transitionnels (De Geus, 1998) qui facilitent l'exploration et l'expression des projets. Cette dimension facilitatrice du travail autour de scénarios est d'ailleurs soulignée par E. Reynaud (2001) à propos de l'utilisation de scénarios projectifs auprès d'une population de dirigeants. Amorcer une réflexion prospective et exprimer des scénarios sont des activités organisationnelles à part entière qui participent des

jeux d'acteurs. A ce stade, il convient donc de souligner que si ces méthodes nous donnent accès au projet-contenu (externe et interne) leur utilisation par le chercheur place d'emblée celui-ci dans une posture de non neutralité. Se met en jeu une dynamique des relations et des savoirs qui définit l'action collective, qui participe donc de la construction de l'action collective.

2/ L'accès au contenu du projet cognitif pose a priori de redoutables problèmes pour plusieurs raisons.

En premier lieu, la restitution du projet à un tiers, sous forme écrite ou orale est un acte de parole et un acte relationnel. Les aspects de traduction de la pensée engagent une incommensurable déformation et la relation met en jeu des identités qui se rencontrent, un rapport social et l'expression d'une légitimité du rapport de l'acteur au monde. Sont en jeu aussi des rapports de pouvoir. Comme l'a très bien dit F. Perroux (1973) à propos de l'échange, la relation sociale est la rencontre des projets des sujets avant d'être une translation d'informations ou de biens.

Il apparaît sans doute plus aisé d'accéder au projet sur un mode indirect à travers les variables et les raisonnements qui sont à la base des représentations de l'environnement en faisant en sorte que le porteur soit en situation de vivre une certaine distanciation comme nous l'évoquions précédemment. Se pose ici la question de savoir si accéder au projet c'est accéder à des représentations, aux hypothèses sur lesquelles reposent les projets, ou si c'est accéder à des intentions. On peut d'ailleurs se demander s'il est possible de faire la part des intentions dans les représentations, ce que semble toutefois suggérer R. Calori (2001).

En deuxième lieu, il faut aborder, dans le prolongement des derniers termes du point précédent, la question du contenu, de ce à quoi l'on accède, ce que R. Calori (2001) mettait sous la rubrique de la question de l'épistémologie pragmatique. Les cas de figure sont évidemment différents selon les acteurs dont on cherche à comprendre les projets. On peut de ce point de vue repérer la figure de l'expert, spécialiste de son domaine, dépositaire d'un savoir que l'on pourrait qualifier de (quasi) scientifique, et la figure du praticien détenteur d'un savoir pratique, contextuel (Tsoukas, 1994). Ce que nous montre R. Calori, à partir de l'exemple qu'il reprend de l'industrie du chocolat étudiée sur la base de 28 récits de dirigeants c'est que la connaissance ordinaire, la connaissance des praticiens n'est nullement exempte d'une richesse de théorisation.

3/ La question des niveaux d'analyse qu'une théorie de l'action doit articuler appelle aussi plusieurs remarques. Elle est cœur d'une théorie de l'entreprise¹⁵. Cette question se pose aussi ici car en émettant l'hypothèse que l'on veuille accéder au projet d'une organisation, celui-ci ne peut se comprendre sans prendre en compte les régulations englobantes à un méso ou macro niveau. On peut imaginer avec la méthode des cartes d'influence se saisir des représentations des porteurs des projets, mais à un niveau englobant le recours aux experts du domaine apparaît indispensable. Mais sur le même mode de raisonnement, en inversant les préoccupations, vouloir se saisir des régulations à un méso ou macro niveau nécessite que l'on se saisisse des jeux d'acteurs par lesquels ces régulations se construisent.

On se trouve donc confronté avec la prise en compte du projet à l'incontournable articulation des niveaux d'analyse, articulation qu'il est absolument nécessaire d'instruire pour comprendre et penser les phénomènes de couplage/découplage, et explorer les marges de liberté des décideurs.

Dans un ordre d'idée un peu différent, accéder au projet sans prendre en compte le danger de biais ou de projets infondés ou intenables n'est pas sans danger. De même, le danger d'une réflexion menée par des acteurs aux représentations en partie similaires est souvent souligné car pointe le risque d'un renforcement de l'opinion dominante¹⁶. De façon générale, s'appuyer sur des experts peut permettre de se saisir avec plus d'objectivité des régulations à venir et d'aborder avec plus de vraisemblance les projets et stratégies probables.

On perçoit que derrière ces éléments de discussion se présentent bien des débats que nous ne pouvons ici aborder.

BIBLIOGRAPHIE

- Allard-Poesi F. (1996), Cartes cognitives : pour ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain, *Actes de la 5^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille, 13-15 mai 1996.
- Axelrod R. (1976), *The cognitive maps of political elites*, Princeton University Press.
- Berger G. (1967), *Phénoménologie du temps et prospective*, Paris, PUF.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Boutinet J.-P. (1993, a), *Anthropologie du projet*, Paris, PUF.
- Boutinet J.-P. (1993, b), *Psychologie des conduites à projet*, Paris, PUF.
- Bréchet J.-P. (1994), Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, Juillet-Août, p. 5, 14.
- Bréchet J.-P. (1997), Pour une théorie renouvelée du développement des organisations ou la logique stratégique du développement des projets productifs, Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) Montréal.

¹⁵ Bréchet, Desreumaux (2004).

¹⁶ Cf. par exemple sur ce point : Roubelat (2001)

- Bréchet J.-P. (2004), *De l'existence du projet d'entreprise ; le cas d'une grande université pluridisciplinaire*, Communication à la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Le Havre.
- Bréchet J.-P., Desreumaux A. (2004), *Pour une théorie stratégique de l'entreprise ; projet, collectif et régulations*, Communication à la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Le Havre.
- 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*, Communication aux Journées Nationales des IAE, Lyon.
- Bréchet J.-P. Schieb-Bienfait N. (2005), *Projets et pouvoirs dans les régulations concurrentielles. Le cas de la structuration d'une filière biologique régionale ,communication à la conférence AIMS (2005) Angers.*
- Buzan T. (1976), *Use both sides of your brain* », Dutton.
- Calori R. (2001), De la connaissance collective ordinaire à la théorie, in Martinet, Thiétart (2001), *Stratégie, Actualités et futurs de la recherche*, Vuibert-FNEGE, Paris, p. 85, 98.
- Calori R ; Johnson G ; Sarnin P. (1992), Schéma de référence des dirigeants : comparaison France. – Grande-Bretagne, in Noël A, *Perspectives en Management Stratégique*, Economica, p.61-96.
- Campbell A ; Marcus A. (1997), What's Wrong with Strategy?, *Harvard Business Review*, December.
- Campbell A; Yeung S. (1991), Brief Case: Mission, Vision and Strategic Intent, *Long Range Planning*, 24, N°4, p.145-147.
- Child J. (1972). Organizational structure, environnement and performance : the role of strategic choice. *Sociology*, vol. 6, p. 1, 22.
- Child J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment : retrospect and prospect, *Organization Studies*, 18/1, p. 43-76.
- Coulson-Thomas C. (1992), Strategic Vision or Strategic Con?: Rhetoric or Reality, *Long Range Planning*, 25, N°1, p.81-89.
- Cossette P. (2003), Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire dirigeant, *Revue de l'entrepreneuriat*, 2, N°1, p.1-17.
- Crozier M., Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Damien R., Tosel A. (1998), *L'action collective ; coordination, conseil, planification*, Annales Littéraires de l'Université de Franche-Comté, Besançon, Diffusion Les Belles Lettres, Paris.
- David A., Hatchuel A., Laufer R. (coord.) (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert.
- De Geus, A.P. (1998), Planning as learning, *Harvard Business Review*, July-August 1998.
- 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.
- Dumoulin, R ; Roby, J. (2003), « La prospective, philosophie et outils de l'avenir » In Moschetto, B.L. *Le Temps et la gestion*, SEFI Editions, p13-77.
- Dupuy J-P, Livet P. (1997), *Les limites de la rationalité ; rationalité, éthique et cognition*, Colloque de Cérisy, tome 1, Paris, La Découverte.
- Emery M, Purser R.E. (1996), *The Search Conference*, Jossey-Bass.
- Favereau O. (1989), Marchés internes, marchés externes, *Revue Economique*, vol. 40, n° 2.
- Filion L.J. (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Editions de l'entrepreneur.
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil.
- Garel G. (2003), Pour une histoire de la gestion de projet, *Gérer et Comprendre*, Décembre, n° 74, p. 77, 89.
- Georgescu-Roegen N. (1971), *The Entropy Law and Economic Process*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Godet M. (1997), *Manuel de Prospective Stratégique : l'art et la méthode* , Paris, Dunod.
- Godfrey P.C. ; Hill C.W.L. (1995), The Problem of Unobservables in Strategic Management Research, *Strategic Management Journal*, 16, n° 7, p. 519-533.
- Hamel G ; Prahalad C.K. (1989), Strategic Intent, *Harvard Business Review*, 67, N°3, p.63-76.
- Hatchuel A. (2000), *Quel horizon pour les sciences de gestion ?* Vers une théorie de l'action collective, in David et al. (2000).
- Hatchuel A., Weil B(1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica.
- Huff A.S. (1990), *Mapping Strategic Thought* , John Wiley and Sons.
- Jacobs R.W. (1994), *Real Time Strategic Change*, Berrett-Koehler.

- Kœnig G. (1993), "Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, p. 4-17.
- Ladrière P., Pharo P., Quéré L. (1993), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, Paris, CNRS Editions.
- Laroche H ; Nioche J.P. (1994), L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p.5-14.
- Laville J.-L. (2003), La pluralité des ressources humaines dans les associations, *Encyclopédie des ressources humaines*, p. 83, 91, Paris, Vuibert.
- Laufer R. (1993), *L'entreprise face aux risques majeurs*, Paris, L'Harmattan.
- Laufer R. (2000), *Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique*, in David et al., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert.
- Le Moigne J.-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod.
- Martinet A. C. (1984). *Management stratégique, organisation et politique*, Paris, McGraw -Hill.
- 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.
- Mintzberg, H. (1993), The Pitfall of Strategic Planning, *California Management Review*, Fall 93, p.32-47.
- 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. II. La Vie de la Vie*, Paris, Seuil.
- Morel B., Le Guen R., Lambert A., Schieb-Bienfait A. (2003), *Diagnostic et Perspectives de développement de la filière fruits et légumes biologiques en région Pays de la Loire*, rapport d'étude, Programme INRA-DADP ARPENT Pays de la Loire.
- Neuberg M. (1991), *La théorie de l'action. Textes majeurs de la philosophie analytique de l'action*, Liège, Mardaga, collection Philosophie et Langage.
- O'Brien F.A ; Meadows M. (1998), Future Visioning : A Case Study of a Scenario-based Approach, In Dyson R.G ; O'Brien, F.A. *Strategic Development : methods and models*, John Wiley and Sons.
- Owen H. (1992), *Open Space Technology : a user's guide*, Abott.
- Pavé F. (1994), *L'analyse stratégique, sa genèse, ses applications, ses problèmes actuels*, Colloque de Cérisy, autour de Michel Crozier, Paris, Seuil.
- Pearce J.A. (1982), The Company Mission As a Strategic Tool, *Sloan Management Review*, Spring 1982, p.15-24.
- Perroux F. (1973), *Pouvoir et Economie*, Paris, Bordas.
- Perroux F. (1981), *Pour une philosophie du nouveau développement*, Paris, Aubier, Les Presses de l'Unesco.
- Poirier L. (1987), *Stratégie Théorique II*, Paris, Economica.
- Reynaud E (2001), Vers une meilleure compréhension des décisions stratégiques : l'apport de la méthode des scénarios, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 2, juin.
- Reynaud J.-D. (1988), « La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, vol. 29, n° 1.
- Reynaud J.-D. (1994), « L'acteur stratégique et la légitimité » in Pavé (1994).
- Reynaud J.-D. (1989/1997), *Les règles du jeu ; l'action collective et la régulation sociale*, 3^{ème} édition, Paris, Armand Colin.
- Roubelat F. (2001), Réseaux prospectifs et stratégie d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, Printemps, p. 14-22.
- Schieb-Bienfait N., Sylvander B. (2004), Filière biologique et logiques d'action : éléments d'analyse des difficultés de structuration d'une filière régionale, 13^{ème} conférence AIMS, Normandie, La Havre, 2,3 et 4 juin.
- Schneider S.C ; Angelmar R. (1993), Cognition in Organizational analysis ; Who's Minding the Store?, *Organization Studies*, 14, N°3, p.347-374.
- Schoemaker P.J.H (1995), Scenario Planning : A Tool for Strategic Thinking, *Sloan Management Review*, Winter 1995.
- Tabatoni P., Jarniou P. (1975). *Les systèmes de gestion*, Paris, PUF.
- Thornberry N. (1997), L'art d'être visionnaire, *L'Expansion Management Review*, n°85.
- Tregoe B.B, Tobia, P.M. (1990), An Action-Oriented Approach to Strategy, *The Journal of Business Strategy*, January/February, p.16-21.
- Tsoukas H. (1994), Redefining Common Sense: Types of Knowledge in Management Studies, *Journal of Management Studies*, 31 (6), p. 761-780.

- Van Der Heidjen K., Schwartz P. (1996), Culture d'entreprise et planification par scénarios : une relation de coévolution, In Lesourne, J ; Stoffaes, C. *La prospective stratégique d'entreprise : concepts et études de cas*, InterÉditions.
- Warren K. (1995), Exploring Competitive Future Using Cognitive Mapping, *Long Range Planning*, Vol.28.
- Weisbord M, Janoff S. (2003), *Future Search : An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities*, 2nd edition, Berett-Koehler Publishers.
- Williamson O.E. (1999), Strategy Research : Governance and Competence Perspectives, *Strategic Management Journal*, 20, n° 12, p. 1087-1108