

POUR UNE THÉORIE RENOUVELÉE DU DÉVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS

ou

La logique stratégique du développement des projets productifs¹

Jean-Pierre BRECHET

Professeur Agrégé des Universités, Directeur de l'IAE de NANTES

Docteur en Sciences économiques, Docteur en Sciences de Gestion

IAE de NANTES

Rue de la Sensive du Tertre, BP 62232

44322 NANTES

tel. 02 40 72 87 94

fax 02 40 74 61 83

Les lectures traditionnelles de l'entreprise tentent de saisir cette dernière aux travers de sa morphologie (structures, frontières...) ou de caractéristiques identitaires (taille, structure juridique...). Ces lectures montrent rapidement leur insuffisance au regard de la réalité foisonnante des organisations. Plutôt que de multiplier les catégories et les subtilités des classifications, on peut privilégier une lecture plus dynamique qui repose alors sur la reconnaissance d'un projet productif (DE MONTMORILLON 86, 87 ; BRECHET 94, 96), porté par un pouvoir managérial (voire par l'organisation dans son ensemble), et nécessitant, sous diverses formes, la mobilisation de ressources et de compétences (MARCH, SIMON 58/91; PFEFFER, SALANCIK 78). Il s'agit alors plus de comprendre la logique de développement de projets que de cerner les évolutions morphologiques d'entités. Cette lecture sera ici la nôtre et nous voudrions essayer d'en montrer l'intérêt et la portée théorique, en nous fondant sur une analyse de la notion de projet et en développant la lecture stratégique du développement des organisations qui va de pair avec la reconnaissance de projets et d'acteurs au sens de l'individualisme méthodologique. Si l'on retient la lecture stratégique, au sens de M. CROZIER et E. FRIEDBERG (1977), les explications traditionnellement avancées pour expliquer la constitution et le développement des organisations ne peuvent prétendre qu'à saisir partiellement les phénomènes en cause². Fondamentalement, la validité des fondements des interprétations traditionnelles nous paraît devoir être interrogée ; notamment les

¹ Ce papier fait suite à un article paru dans la *Revue Française de Gestion*, n°99, été 1994 ; il emprunte aussi largement au chapitre préliminaire de BRECHET, « *Gestion stratégique* », ESKA (1996).

² On lira avec profit les débats sur les théories de la firme au sein de *Organization Science*, avril 1996, vol.7, n°5 (cf. FOSS, CONNER et PRAHALAD, KOGUT et ZANDER)

explications en termes de coût ou les analyses contingentes quels que soient les critères de contingence retenus. Si l'on devait synthétiser les orientations suggérées, ce serait pour dire qu'il s'agit de construire la socio-économie des projets productifs et des interdépendances qu'ils nouent, plus, sans doute, que l'économie des organisations.

I. Pourquoi la notion de projet est-elle centrale pour comprendre le développement des organisations?

La notion de projet est largement utilisée sous diverses acceptions, dès lors qu'il y a ambition d'agir. Retenue au travers de la notion de *projet d'entreprendre ou productif*, elle apparaît au centre de la problématique du développement des entreprises.

I1. L'action organisée et le projet collectif

Nous partirons de la notion de projet présentée succinctement de façon générale, pour aborder plus spécifiquement ensuite la notion de projet productif.

I11. La notion de projet

La notion de projet est depuis toujours retenue comme figure anticipatrice du futur. On nourrit des projets à l'échelle individuelle ou collective : des projets professionnels; des projets d'aménagement; des projets de recherche... Le monde de l'entreprise retient aussi sous diverses acceptions la notion de projet. De façon générale, le projet peut se définir comme une anticipation opératoire, individuelle ou collective, de type flou ou partiellement déterminé, d'un futur désiré (BOUTINET 93). Cette définition appelle quelques commentaires :

A l'instar de la prévision ou de la prospective, le projet constitue une figure anticipatrice du futur. Le projet, porté par un individu ou un groupe, se donne pour objet de transformer la réalité plus que de simplement la connaître ; il s'agit moins de prévoir ou de prédire, que de faire advenir un futur désiré. A la différence de l'objectif ou du but, le projet revêt un caractère de globalité, une certaine indétermination ; il ne saurait porter sur le long terme trop conjectural, ni sur le court terme trop immédiat. Le projet se présente de telle façon qu'il soit

susceptible de polariser continûment l'action individuelle et collective vers les fins qu'il s'assigne.

La perspective praxéologique ou opératoire, au regard de la définition et de la remarque précédentes, apparaît ainsi constitutive de la notion de projet. Celle-ci sous-entend que l'on dise, que l'on anticipe et que l'on se donne les moyens des fins du projet (POIRIER 87).

- Tout projet ne se comprend qu'au travers du lien fondamental qui les fins aux modalités requises de l'action (ressources, compétences et modes opératoires requis). La notion de projet ne saurait se limiter au seul domaine des intentions.
- Du point de vue gestionnaire, privilégier la dimension praxéologique du projet revient aussi à considérer qu'il constituera dans le temps un enchaînement de décisions et d'actions qui devra, même de façon minimale, être conçu, préparé, et piloté. Le projet est notamment indissociable d'une réflexion anticipatrice sur sa réalisation.
- Le concept de projet sous-entend l'intentionnalité, même si l'absence de projet peut être aussi considérée comme une forme de projet (POIRIER 87).

Ces propos liminaires, d'ordre général, visaient à préciser, dès l'abord, la compréhension de la notion de projet. Appliquée au développement des organisations productives, la notion de projet d'entreprendre ou productif, appelle logiquement, nous le verrons, les mêmes remarques.

I12. L'intérêt de la notion de projet d'entreprendre ou productif

Ce sont sans doute les limites des lectures morphologiques qui requièrent d'asseoir la compréhension du développement des organisations sur d'autres bases. De considérer alors les systèmes d'offre que constituent les formes organisationnelles comme la cristallisation des processus de mobilisation des ressources et des compétences au service du développement de projets productifs.

I121. Les limites des lectures morphologiques

L'entreprise comme entité se révèle une réalité polymorphe et protéiforme difficile à saisir (MERIGOT 93):

- ***La multiplicité des formes organisationnelles*** se révèle grande, quel que soit le critère retenu (juridique, taille, degré d'intégration ou d'éclatement, caractéristiques structurelles en général, etc.). Les pratiques généralisées d'externalisation et de partenariat rendent très délicate la reconnaissance même de l'entreprise en tant qu'entité. Les structures éclatées, dites en réseaux, les groupes, constituent autant d'organisations aux frontières floues, quel que soit le regard que l'on porte, organisationnel, stratégique ou juridico-financier (DE MONTMORILLON 86, 89 ; FRIEDBERG 93). Les critères juridiques ou financiers stricts ne risquent-ils pas de faire perdre de vue le poids réel de l'entreprise, sa capacité effective de mobiliser des ressources et des compétences et de développer des activités ? Comment considérer les partenaires plus ou moins dépendants du même projet productif, qu'ils soient fournisseurs, sous-traitants, travailleurs à façon ou équipementiers ? Considère-t-on que l'entreprise recouvre ses réseaux de franchise ? L'entreprise coordinatrice de ressources et de compétences entre divers acteurs (concepteurs, producteurs, distributeurs...), comment conceptuellement la cerner et la comprendre ? Les situations ici simplement évoquées ne sont nullement l'exception.
- ***Quant à la nature protéiforme du développement***, les transformations de l'entreprise font douter qu'il s'agisse bien, au cours du temps, de la même organisation que l'on observe. La métaphore biologique qui retient l'idée que l'entreprise, comme l'individu, naîtrait, se développerait, puis disparaîtrait, pour intéressante qu'elle soit sur certains aspects, laisse entière la question du repérage de l'entreprise elle-même. Que de métamorphoses entre le premier acte constitutif d'une entreprise qui se crée et la très grande firme qu'elle devient parfois !

1122. La place essentielle du projet d'entreprendre ou projet productif

Si l'on délaisse l'ambition d'un repérage morphologique, l'entreprise est d'abord conception, préparation et conduite d'un projet d'entreprendre ou productif. Cette idée selon laquelle l'entreprise se comprend comme mise en oeuvre d'un projet n'apparaît pas nouvelle. Le dictionnaire la retient. On la retrouve chez J. SCHUMPETER (1912) pour lequel l'acte constitutif de l'entreprise pourrait se ramener à la première mise en oeuvre d'une idée et d'un projet de production. Plus récemment, B. DE MONTMORILLON (1986) montre que cette idée s'avère indispensable pour comprendre la dynamique des groupes industriels. Le groupe se présente comme une organisation qui tire ses particularités de 3 composantes : un pouvoir

central qui se trouve à l'origine de sa constitution, une réunion d'éléments qui peuvent être aussi bien des divisions intégrées que des filiales majoritaires ou minoritaires, un projet productif global qui fonde la cohésion de l'ensemble. Dans le même ordre d'idées, l'entreprise réseau, dépourvue d'actifs, correspondrait à une mobilisation de ressources et de compétences sur un mode essentiellement contractuel : conception et production sous-traitées, distribution franchisée, matériel de secrétariat en crédit-bail, locaux loués et ... personnel intérimaire (PACHE, PARAPONARIS 93) ; le tout au service d'un projet piloté. L'intérêt du raisonnement se retrouverait finalement quelles que soient les formes d'entreprise (DE MONTMORILLON 89, BRECHET 94, 96, DE MONTMORILLON et PITOL-BELIN 95, KOENIG 96). Sans débattre pour l'instant des acceptions différentes de la notion de projet, on retiendra que l'évolution des structures organisationnelles apparaît comme le résultat de logiques d'action qui fondent et transforment les modalités de contrôle et d'agencement des ressources et des compétences (financières, technologiques, commerciales, humaines...) requises pour le développement des projets. Ces ressources et les compétences peuvent être mobilisées suivant diverses modalités : développées en interne, acquises au travers de pratiques de croissance financière, être simplement mobilisées de façon contractuelle ou par diverses formes d'échanges marchands. Ces modalités ne se présentent que rarement de façon pure ; elles se combinent et mêlent le plus souvent des relations d'autorité, des mécanismes d'incitation et la confiance (OUCHI 88, BROUSSEAU 93, ORLEAN 94, BAUDRY 96). Les multiples combinaisons des modalités de mobilisation des ressources et des compétences des diverses parties prenantes des projets productifs participent ainsi à la formation de systèmes d'offre (KOENIG 90³, BRECHET 96) d'une grande diversité. La notion de système ici mobilisée confortant l'idée de la nécessité de l'analyse systémique dont les protagonistes soulignent fort justement qu'elle se fonde sur la reconnaissance des projets et des finalités des systèmes ainsi identifiés et susceptibles alors d'être étudiés (LEMOIGNE 90).

³G. KOENIG (1990) propose une idée proche en définissant le métier comme la gestion d'un système d'offre. L'idée est ici retenue de façon intuitive en ce qui concerne l'entreprise.

I2. La notion de projet d'entreprendre ou productif et sa prise en compte

La notion de projet productif demande à être précisée, au moins en soulignant les principales dimensions qui permettent de la caractériser.

I21. Les dimensions constitutives

Si l'on adapte la définition générale prédominamment retenue de la notion de projet, le projet d'entreprendre ou productif peut se définir comme une anticipation opératoire à finalité technico-économique, de type flou ou partiellement déterminé d'un futur désiré. Il se comprend au regard de plusieurs dimensions constitutives ; nous en distinguerons 3, sans exclure que d'autres lectures soient envisageables ou que celle-ci soit affinée :

Une dimension éthico-politique : le projet politique. Le projet constitue l'expression d'une volonté d'agir donc de modifier l'existant, de créer conformément à des fins. Par nature, le projet d'entreprendre se nourrit des représentations, des croyances, des aspirations et des valeurs des individus qui le portent. Cette dimension éthico-politique se retrouve dans les grandes orientations ou les rationalités dominantes qu'un groupe se montre susceptible de faire prévaloir, ou qui résultent d'un compromis lorsque le pouvoir d'imposer ses choix apparaît partagé (TABATONI, JARNIOU 75); elles se traduiront dans les pratiques de gestion favorisées. Cela ne signifie pas que dans toute organisation les choix soient forts, affirmés et explicites. Quoi qu'il en soit de l'expression discursive de cette dimension éthico-politique, les pratiques, les comportements et les discours seront interprétés par les acteurs, et traduiront ce qui sera compris comme des choix, même par défaut, du pouvoir managérial.

Une dimension économique : le projet technico-économique. La dimension technico-économique constitue bien évidemment dans le cadre des organisations productive une composante essentielle de la définition du projet. Cette dimension recouvre les aspects concernant le choix d'une offre pour satisfaire une demande, d'un(de) système(s) d'offre pour assurer une ou plusieurs missions.

Une dimension praxéologique ou opératoire : le projet d'action. Dans une optique praxéologique, la dimension anticipatrice et opératoire du projet ne saurait être délaissée. Le projet peut être qualifié de stratégique : sa réalisation au travers d'une organisation requiert une anticipation minimale de ce qui devra être fait et se heurtera aux aléas de la

concrétisation, aux projets et contre-projets internes et externes. Quelques propositions permettent de préciser cette dimension praxéologique :

- Les porteurs du projet ne peuvent se dispenser d'anticiper les conditions de mise en oeuvre, ne serait-ce que pour s'assurer du réalisme et de la cohérence globale du projet. La psychologie cognitive nous suggère que le porteur d'un projet se nourrit certainement d'une vision à long terme portée par une intention, que celle-ci se précise et se structure à moyen terme, pour finalement se concrétiser au travers d'objectifs ou de règles pour l'action à court terme (HOC 87, CLAVEAU 94).
- La perspective intentionnelle et praxéologique adoptée ne signifie pas pour autant déterminisme. Le projet est dynamique. Il n'est pas figé, stable, mais en continuelle gestation de lui-même ; il se nourrit de ses succès et de ses échecs dans le cours de son exécution, se saisit parfois de l'imprévu. Il s'avère partiellement déterminé au sens où il n'est jamais totalement défini ni réalisé, cherchant indéfiniment, face aux contraintes et aux aléas de la concrétisation, à polariser l'action vers les perspectives évolutives souhaitées.
- Si l'on privilégie le déroulement du projet dans le temps, il apparaît comme un enchaînement ordonné de décisions et d'actions, en fait comme un processus décisionnel. Le projet constitue de ce point de vue un processus de pilotage de l'action collective.
- Un projet fort et impliquant des bouleversements importants des structures et des fonctionnements actuels, nécessitera une formalisation importante, des procédures et processus de pilotage affirmés. Un projet dans la continuité de l'existant, l'absence de projet ou la seule volonté de tirer empiriquement parti de la situation, peuvent se satisfaire, temporairement sans doute et dans des conditions environnementales stables, de la reconduction des pratiques actuelles.
- Si l'on revient sur le projet comme figure anticipatrice et comme processus de pilotage de l'action collective, on reconnaît la nécessité d'assurer conceptuellement et pratiquement le passage des intentions aux actes, aux opérations concrètes par lesquelles le projet se réalise. Cette position fonde d'ailleurs la stratégie comme processus de conception, de préparation et de pilotage de l'action collective (POIRIER 87). Observons ici que l'idée de planification apparaît indissociable de celle de projet ; elle s'y apparente en privilégiant la dimension temporelle et opératoire.

On peut illustrer cette notion de projet au travers de l'exemple de la création d'une entreprise dans le domaine de la chaussure. Le porteur initial du projet d'entreprendre, ancien conseiller

pour le compte d'une organisation syndicale patronale, puis dirigeant salarié d'une entreprise d'environ 500 personnes, souhaite développer son propre projet industriel. Un des facteurs de passage à l'acte est le refus des actionnaires de l'entreprise qu'il dirige actuellement de procéder à des réorientations et des investissements qui lui paraissent indispensables. On peut caractériser le projet de la façon suivante :

- **Projet éthico-politique fort** : projet de mettre en place un vrai management participatif ; projet de créer des emplois en France dans un domaine d'activité difficile de ce point de vue. La volonté de créer des emplois imprègne le projet et guide les choix. L'entreprise se crée sous forme coopérative, avec mise en place de pratiques managériales conformes aux aspirations de l'économie sociale.
- **Projet technico-économique affirmé à moyen terme** : concevoir, produire et commercialiser sous sa marque dans le domaine de la chaussure pour enfant. On peut dire que ce projet technico-économique est le fruit des représentations que se fait le créateur des contraintes concurrentielles, de sa volonté de concevoir et fabriquer sous marque propre et de développer un projet ambitieux.
- La dimension opératoire se traduit concrètement au travers des orientations en matière de stratégies commerciale, industrielle, financière, organisationnelle... et des actions « planifiées ». Les premières étapes dans le déroulement du projet traduisent un engagement progressif (choix de sous-traiter dans un premier temps par exemple), qui peut parfois donner l'impression que les premiers développements du projet l'éloignent des perspectives initiales.

On ne peut que souligner l'importance de la connaissance du projet pour fonder les choix, ne serait-ce que les premiers choix en matière de mobilisation de ressources et de compétences. Ainsi, par exemple, la volonté de produire soi-même pour l'essentiel, va de pair avec des choix en matière de positionnement, en matière industrielle et de productivité requise ou en matière de localisation. L'exemple de SWATCH et des projets de N. HAYEK (HAYEK 93) auraient fourni une interprétation de même nature : le projet guide les choix et les contraintes de coûts sont « aménagées ».

I22. Du projet d'entreprendre au projet stratégique de l'entreprise

Les dimensions éthico-politiques, technico-économiques et opératoires par lesquelles le projet d'entreprise se définit et se concrétise reflètent le jeu des « négociations » internes. Des projets concurrents ou différents de la part d'acteurs externes engagés dans le même champ concurrentiel peuvent aussi contraindre le projet envisagé.

Dès lors qu'il y a projet requérant de mobiliser des acteurs, on ne saurait faire l'hypothèse du seul assentiment des parties prenantes⁴. Selon le projet productif que forme le pouvoir managérial, qu'il en soit à l'origine ou qu'il se l'approprie, ces dernières vont manifester leur accord ou leur opposition, en passant par toutes les nuances de l'indifférence et de l'assentiment mitigé, sur tout ou partie des finalités ou modalités d'action envisagées. Ne serait-ce que parce que tout projet les concerne dans leurs relations d'échange entre elles et au pouvoir managérial. L'acceptation par les parties prenantes (internes, ubiquistes et externes) des projets managériaux met "l'entreprise" en situation de réaliser les performances qu'elle vise.

Le pouvoir managérial recouvre l'ensemble des acteurs - les dirigeants, de par la propriété ou le mandat, et les agents d'influence effectivement intégrés - qui se trouvent directement associés aux processus de choix des grandes orientations de l'entreprise : élaboration de la stratégie, des structures, construction de l'idéologie et des normes qui régissent les pratiques collectives et qui qualifient ou disqualifient certains comportements⁵.

Les parties prenantes du projet d'entreprendre, autres que le pouvoir managérial lui-même, sont **des acteurs**, c'est-à-dire des personnes ou des groupes présentant une solidarité de fait, disposant de degrés de liberté et de capacités d'action, engagés ou susceptibles de l'être dans des relations d'échange avec l'entreprise. Les parties prenantes se montrent susceptibles, selon leur position et leur disposition à l'égard du projet, d'en modifier le contenu, d'en faciliter ou d'en perturber la concrétisation. On peut distinguer diverses catégories de parties prenantes selon qu'elles appartiennent ou non à l'entreprise focale :

⁴Nous nous appuyons ici, pour une part importante, sur la problématique développée par A.C. MARTINET (1984). Ces développements s'inscrivent directement dans la perspective des travaux de H. SIMON ou de J.G. MARCH qui ont largement développé l'idée d'organisations aux acteurs multiples négociant leur participation à l'action collective.

⁵Cette vision postule ici le caractère suffisamment unitaire du pouvoir managérial pour qu'on puisse le considérer comme **un** acteur. Il s'agit nullement d'ignorer les débats et divergences qui peuvent exister en son sein, ni les modifications qu'il pourrait connaître.

- **Les parties prenantes internes** : différentes directions de branches, de division ou de fonctions, cadres, ouvriers, employés, comité d'entreprise; certains groupes d'acteurs selon l'ancienneté, le statut, l'appartenance fonctionnelle ou syndicale, etc.
- **Les parties prenantes « ubiquistes »**, du fait de leur appartenance simultanée à l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise : administrateurs ou membres du conseil de surveillance, syndicats, inspection du travail, etc. Certains de ces acteurs, les administrateurs, les apporteurs de capitaux en général, se trouvent naturellement proches du pouvoir managérial et disposent fréquemment de moyens de contrôler la dimension financière du projet au travers de leurs apports, de la distribution des résultats, des autorisations de fusions, absorptions et autres modes de croissance externe.
- **Les parties prenantes externes** dont l'entreprise dépend en permanence pour certaines d'entre elles où qui se montrent capables de s'imposer dans certaines situations pour d'autres : fournisseurs, distributeurs, clients, collectivités territoriales, pouvoirs publics ou certains groupes de pression capables de relayer ou de catalyser des mécontentements diffus, concurrents dans certaines situations d'alliance ou d'entente.

Une telle position ne fige en rien les modalités selon lesquelles le projet s'exprime dans l'entreprise. D'une part, le projet peut être inféré simplement des développements passés, plus que faire l'objet d'une explicitation et d'une formalisation fortes. D'autre part, le processus de conception du projet peut relever de pratiques multiples mais assez facilement repérables si l'on grossit le trait : le projet peut mûrir au sein du pouvoir managérial ou provenir de diverses composantes de l'organisation ; il peut faire l'objet d'une consultation large ou non. Il reste toutefois que le pouvoir managérial, de par la propriété ou le mandat, de par sa position dans l'entreprise, dispose de capacités particulières, notamment de porter un projet (à un moment ou un autre de la vie du projet), et d'en faire le projet, partagé et/ou contraint, de l'entreprise dans son ensemble. La notion de projet d'entreprise pourrait être retenue pour identifier le projet finalement accepté et mis en oeuvre.

La dialectique conflictuelle évoquée concerne les relations entre le pouvoir managérial et les autres parties prenantes du projet d'entreprise. Mais, parallèlement, le projet de l'organisation se heurtera, dans une même logique, aux projets et contre-projets externes. Ceux-ci émanent d'acteurs qui souhaitent, pour divers motifs, notamment pour développer leurs propres projets, s'approprier les ressources (y compris les débouchés) ou compétences qui intéressent

l'entreprise ou influencer sur leur répartition. La notion de concurrence présente dans l'expression de champ concurrentiel se comprend ici de façon large comme une compétition sous toutes ses formes (affrontement / coopération / évitement ; dissuasion / persuasion...) pour accéder en amont aux ressources et aux compétences de toute nature (financières, humaines, relationnelles...) et en aval pour disposer de débouchés.

La notion de champ empruntée aux sociologues traduit l'idée que l'on raisonne sur un espace structuré par les relations

de pouvoir qu'entretiennent les acteurs de par les ressources qu'ils détiennent et/ou les projets qu'ils nourrissent. L'interdépendance des projets peut donc s'interpréter comme la manifestation de l'ambition de s'approprier les ressources de toute nature ou de jouer à court ou long terme sur leur répartition afin de développer ses propres projets ou d'entraver ceux des autres de façon plus ou moins directe.

II. Des lectures traditionnelles du développement à la nécessité de l'analyse stratégique

Face à ces éléments de lecture du développement des projets productifs finalement retenus pas de nombreux auteurs, et notamment en stratégie, que proposent les théories économiques traditionnelles dominantes du développement des organisations? Essentiellement des raisonnements en termes de coûts. Sans ignorer toutefois que les théories plus récentes accordent une part importante d'explication aux ressources de l'entreprise et à ses logiques actuelles de développement. Or nos développements précédents, dans la perspective des travaux fondateurs de H. SIMON, R. M. CYERT, J.G. MARCH, nous conduisent à un point de vue radicalement autre. Une théorie du développement des projets productifs ne peut reposer que sur une lecture stratégique au carrefour de la prise en compte, inéluctablement marquée par l'incertitude, des volontés des acteurs, des contraintes de l'action collective, des interdépendances des divers projets des acteurs qui participent d'un même champ. Observons que cette affirmation est aisément validée de par l'existence même de stratégies observables d'entreprises et qu'elle légitime la stratégie comme catégorie conceptuelle et en aval comme champ disciplinaire. La lecture stratégique proposée, retenue de fait, nous semble-t-il, par tous les auteurs dans le domaine de la stratégie, repose sur des prémisses très proches de celles retenues dans les travaux de M. CROZIER et E. FRIEDBERG (1977), si l'on veut bien retenir

cette paternité. Etant entendu que d'autres travaux dans le respect des hypothèses de l'individualisme méthodologique reconnaissent simultanément une certaine liberté de l'acteur, son intentionnalité et les contraintes de l'action collective en excluant toute idée de mécanismes linéaires et causaux (R. BOUDON, A. GIDDENS par exemple).

III. Les lectures traditionnelles du développement des organisations : une incomplétude radicale ou l'insuffisance des arguments de coût

Les économies de coûts apparaissent comme les raisons fondamentales traditionnellement avancées pour arbitrer⁶ entre le recours au marché ou à l'organisation et pour trouver une explication à l'existence des firmes et à la multiplicité des formes organisationnelles. Il convient toutefois d'identifier l'origine de ces économies. L'explication synthétique retenue de nos jours ressortit à l'arbitrage entre les coûts de transaction, les coûts d'organisation en interne et les coûts comparés de production à l'intérieur ou à l'extérieur de la firme. Même si, par ailleurs, plus récemment, des auteurs retiennent clairement l'idée d'une économie de production plus que simplement d'échange. Nous délaierons la théorie de l'agence, largement complémentaire de l'analyse transactionnelle à bien des égards (CORIAT, WEINSTEIN 95 ; GOMEZ 96), mais dont l'apport central reste l'analyse des contrats bilatéraux plus qu'une explication à l'existence des firmes⁷

III1. Les problématiques allocatives dans une économie d'échange

Les diverses modalités de maîtrise des ressources et des compétences offrent au décideur une pluralité de choix. Traditionnellement, depuis les travaux précurseurs de R. COASE (1937), repris par O. WILLIAMSON (1975, 1985), la recherche d'une explication synthétique s'inscrit dans la perspective de l'arbitrage entre le recours au marché ou à l'organisation pour assurer la coordination et la maîtrise des capacités requises par le développement; le coût du recours à l'une ou l'autre des solutions demeurant toujours le critère privilégié d'arbitrage.

Les coûts de transaction représentent les coûts de recours au marché : coûts de recherche et de diffusion d'information requis pour intervenir sur un marché ; frais de négociation, de passation et de suivi des contrats. Ces coûts de transaction sont considérés comme indépendants des coûts de production qui naissent à l'intérieur ou l'extérieur de l'entreprise. Les coûts de transaction diminuent lorsque l'entreprise internalise les opérations sur lesquelles

⁶ En réalité, il serait plus juste de dire : « pour expliquer a posteriori les choix ».

portent les transactions. Ainsi la firme se justifie par sa capacité d'organiser et de coordonner les ressources dans de meilleures conditions que le marché.

Face au choix d'internaliser (de faire) ou d'externaliser (de faire faire), l'arbitrage en termes de coûts conduit aux situations de choix suivantes si l'on désigne par CI les coûts totaux internes, CA les coûts d'acquisition (hors coûts de transaction), CT les coûts de transaction⁸:

- *l'activité objet de l'arbitrage sera internalisée* lorsque $CA + CT$ supérieur à CI; dans ce premier cas, il peut être préférable d'internaliser même si les CA sont inférieurs, l'arbitrage se faisant autour de la valeur des CT.
- *L'activité sera externalisée* lorsque $CA + CT$ inférieur à CI; l'entreprise qui externalise bénéficie alors des éventuelles coûts de production inférieurs dont bénéficient ses partenaires.

Cette présentation didactique peut paraître séduisante. Elle repose néanmoins sur des hypothèses qu'il convient de souligner et sur lesquelles nous allons revenir : la capacité de calcul des coûts, même s'il est vrai que O. WILLIAMSON fonde ses propos sur un concept de coût d'opportunité (de long terme) de nature heuristique et non sur l'idée d'un coût comptable calculable ex-ante ; plus fondamentalement le coût comme seul argument d'arbitrage. Un certain nombre d'arguments, connus mais souvent délaissés, peuvent ainsi être avancés pour relativiser l'argument de coût, en ne remettant tout d'abord en cause, à ce niveau de nos développements, que la capacité de prendre en compte un coût pertinent.

L'argument de coût, même s'il ne s'agit pas d'un coût perçu plus que calculé dans la théorie des coûts de transaction, doit peser dans les choix. La difficulté d'appréciation des coûts de transaction, mais aussi de production, la pondération des uns et des autres dans un coût global dans lequel ils seraient ou non pris individuellement en compte dans les processus de décision, tout cela pourrait être débattu. Mais fondamentalement, il faut souligner qu'il s'agit d'évaluation ex-ante de coûts, alors que ceux-ci ne seront réellement connus qu'ex-post, à expiration du contrat. Qu'il s'agisse des coûts de transaction ou de production, ils dépendront du développement des pratiques de gestion. Ainsi, par exemple, les phénomènes d'expérience,

⁷ Cf. G. CHARREAUX dans Collectif, *"De nouvelles théories pour gérer l'entreprise"*, Economica, 1987.

⁸En nous inspirant ici de JARILLO (1988) ; cf. aussi G. PACHE et C. PARAPONARIS (1993). Par ailleurs, les coûts d'agence (cf. figure 5), que l'on peut considérer comme étant incorporés aux coûts de transaction, existent aussi en interne lorsqu'il y a délégation de tâches par exemple (en fait les coûts de délégation supérieur / subordonné - le cadre qui délègue des travaux -,

qui diminuent les coûts dans le temps, perturbent considérablement l'intérêt de l'appréciation, à un moment donné, des coûts comparés. L'évolution des modes de vie, les innovations technologiques, mais aussi organisationnelles, de l'entreprise et de ses concurrents, bouleversent les données des contextes concurrentiels ; les solutions envisageables ex-ante ne seront pas celles exploitables ex-post. Les actions et réactions des concurrents, nourrissant l'incertitude, modifient, voire transforment, les données des calculs ; sauf à admettre une capacité illimitée des agents à anticiper les évolutions.

En privilégiant dans la critique de l'analyse transactionnelle l'absence de perspective dynamique, on voit bien qu'il s'agit, au travers de la théorie des coûts de transaction, de suggérer des raisonnements essentiellement en termes d'allocation, à l'exclusion d'une réelle problématique de constitution des offres des entreprises (cf. par exemple en France FAVEREAU 89, MENARD 90, BROUSSEAU 93). La théorie transactionnelle réduit la résolution des problèmes de coordination dans le monde de la création et de la production à des problèmes d'allocation datée de ressources préexistantes, sans tenir compte, paradoxalement, des profils d'entreprise au regard du poids et de l'inertie de cette allocation⁹; ni de l'évolution des profils et des capacités au cours du temps. En ignorant aussi les positions fort différentes des acteurs dans les négociations des contrats (ce point ne sera pas débattu). Le raisonnement transactionnaliste respecte les hypothèses du paradigme néo-classique, en se libérant de certaines hypothèses trop dures du corpus central (GOMEZ 96), mais en s'éloignant de SCHUMPETER et en délaissant toute épaisseur organisationnelle et humaine, et partant stratégiques à l'entreprise et par extension à l'environnement des autres acteurs.

III.2. Les choix contractuels dans une économie d'échange et de production

L'entreprise ne se contente pas d'affecter des ressources pré-existantes et assorties d'un coût ; elle contribue par essence à en créer de nouvelles. Le problème qui se pose aux entreprises serait donc moins de choisir entre des combinaisons productives pré-existantes que de se préoccuper de s'organiser pour innover, pour créer de nouvelles opportunités, et explorer de

et subordonné / supérieur -le salarié qui confie au supérieur son travail en échange d'une compétence d'encadrement). Il existe aussi des coûts de transaction internes ; cet aspect ne sera pas abordé.

⁹ Sur ce second point ainsi que souligne DEMSETZ (1988) le raisonnement privilégiant les coûts de transaction suppose que toutes les firmes, si elles le souhaitent, soient en mesure de produire des biens ou services identiques.

nouvelles alternatives à l'aide de ressources spécifiques (MORVAN 91). L'analyse des choix contractuels trouve logiquement une expression plus riche dès lors que les raisonnements ne se limitent pas à une simple problématique d'allocation dans une économie d'échange. Le système productif est alors considéré comme formé d'agents différemment spécialisés qui s'organisent pour produire, au travers des contrats et des clauses permettant de traiter les problèmes de coordination technique, de répartition des fruits de la coopération et de garantie des promesses (BROUSSEAU 93). La possibilité de formes de coordination industrielle intermédiaires entre le recours au marché ou à l'internalisation, reconnue depuis longtemps par de nombreux auteurs (RICHARDSON 72), est ainsi explicitement considérée. La prise en compte de cette possibilité apparaît comme une nécessité, dès lors notamment que l'objet de l'échange ne peut être complètement défini ex-ante ni spécifié par contrat (prestation adaptée, soumise à innovation; relation qui s'inscrit dans la durée; et donc transactions complexes nouées dans le temps et comportant une part irréductible d'incertitude (VALLA 78) - aléas liés à l'asymétrie informationnelle entre acheteur et vendeur¹⁰; aléas externes susceptibles de modifier les conditions du pacte initial -) (BAUDRY 95). En fait, l'acheteur accède à une capacité potentielle plus qu'il n'achète un bien défini, notamment sur les marchés industriels ou sur le marché du travail (cf. à ce sujet les travaux des chercheurs dans le courant de l'économie des conventions (ORLEAN 94)). L'incomplétude des contrats militerait pour l'internalisation pour certains auteurs (WILLIAMSON par exemple). En revanche, pour d'autres (AOKI par exemple), la coopération interentreprises présenterait les avantages composites des incitations marchandes et des coordinations organisationnelles combinées. Pourquoi se restreindre avec l'analyse transactionnelle standard à une argumentation en termes allocatifs sur la base de l'argument de coût, en comparant 2 solutions alternatives, alors que les systèmes d'offre forment des structures complexes de coordination marchande et organisationnelle, des structures d'apprentissage des relations construites et à construire en situation d'incertitude ? Observons alors, et l'argument est d'importance pour notre propos, que l'intérêt des coopérations à mi-chemin entre marché et organisation dépend des modalités organisationnelles et de la qualité à venir de la relation, de régulations actuelles et futures aux dimensions stratégiques, structurelles et culturelles.

¹⁰Le rapport d'asymétrie informationnelle se comprend traditionnellement au travers, d'une part, du risque d'antisélection ou sélection adverse ou dit autrement du mauvais choix, et d'autre part, du risque ou hasard moral ou dit autrement du risque de comportements ne correspondant pas à ceux souhaités au travers de la relation nouée.

Mais l'analyse positive des relations interindustrielles et des choix contractuels ne saurait tout expliquer non plus : notamment en amont les logiques entrepreneuriales par lesquelles les firmes développent leur potentiel, de même que logiques stratégiques qui guident les choix de coopérer et d'échanger qui sont pour partie considérés comme données lorsqu'il s'agit d'envisager la constitution des contrats. L'argument de coût¹¹, ou d'efficacité des contrats au regard des clauses demanderait à être discuté, si ce n'est relativisé, même si la prise en considération des clauses et l'hypothèse d'une capacité d'appréciation d'ensemble de l'efficacité apportent des éclairages instructifs (BROUSSEAU 93). De même, les relations bilatérales, pour importantes qu'elles soient, ne concentrent pas tous les problèmes de coordination entre agents (contrats à plusieurs parties, constitution de coalitions, clauses d'exclusivité, en fait complexité inhérente à un système mettant en jeu de multiples interdépendances entre agents¹², pour certains hors marché). Ce qui nous intéresse c'est la formation des projets d'une part, et le développement des projets d'autre part, dont les contrats ne sont qu'un moyen. Ce qui nous importe, plus globalement que les relations bilatérales, ce sont les stratégies de développement des projets qui expliquent le développement des firmes (importance des aspects entrepreneuriaux, du potentiel de l'organisation et de son habitus organisationnel et stratégique ; importance des dimensions humaines, des représentations et des comportements...). Tous ces aspects suggérés demanderaient à être développés et argumentés plus avant ; ils militent selon nous pour une lecture stratégique du développement des projets, dont d'ailleurs les stratégies contractuelles représentent un aspect.

II.2. La nécessité d'un point de vue stratégique plus large

La recherche d'une explication univoque par les coûts de transaction relève d'une problématique assez éloignée des préoccupations plurielles du développement des projets productifs. L'enrichissement proposé sur la base de la prise en compte des préoccupations de production ne s'affranchit pas selon nous de toutes les hypothèses restrictives que sous-entend tout raisonnement en termes de transaction contractualisée et de coût. Ainsi, les propos

¹¹ E. BROUSSEAU par exemple, dans l'élaboration de son intéressante grammaire des contrats pour échanger et produire ne se départit pas de l'argument coût : "Selon nous, il est réaliste de supposer que les agents sont capables d'évaluer le surcroît de dépenses ou de revenus que chacune de ces solutions représente par rapport à une utilisation "autarcique" de leurs actifs. Ainsi peuvent-ils comparer l'efficacité des différentes solutions entre elles" (1993, p. 139).

précédents dont l'objet était de relativiser principalement les arguments transactionnels et de coût peuvent être prolongés :

- L'analyse du différentiel de coûts ne saurait épuiser les arguments des choix de développement de la firme. La recherche de pouvoir de marché, le souci d'entraver le développement des projets concurrents par divers moyens (autres que strictement économiques), les exigences de court terme ou au contraire la volonté de préparer l'avenir en gardant la maîtrise de technologies ou en recherchant certains partenaires, les aspects socio-politiques, par exemple, pondèrent largement l'importance du seul coût.
- L'introduction du temps dans les raisonnements, au-delà des calculs de coût ex-ante qu'elle remet en cause, invite à des propositions complémentaires et sans doute plus radicales.
 1. Le temps est pluriel : temps de l'exigence du très court terme et de l'action, temps de la rentabilisation des efforts de recherche engagés, temps du renouvellement des produits... Il peut s'avérer avantageux d'économiser sur les capacités managériales, mais cela peut alors très bien compromettre les capacités d'adaptation à moyen ou long terme.
 2. Les processus de choix se révèlent évolutifs : les choix ne s'avèrent que rarement définitifs ; ce sont plutôt des choix, des décisions et des actions qui sédimentent¹³. La reconnaissance d'ajustements transitoires, sur le mode incrémental, exclut qu'il n'y ait place que pour des calculs rationnels de long terme.
 3. Les choix de développement de l'entreprise ne sont pas le fruit d'arbitrages renouvelés à chaque période. Le gestionnaire n'est pas surpris que l'on reconnaisse que les pratiques de gestion recouvrent des phénomènes d'apprentissage et d'inertie; on ne peut ignorer une forme d'héritage stratégique et organisationnel qui explique que les choix soient en partie le fruit du passé. On reconnaît combien les décisions et les comportements sont le fruit de perceptions et représentations de l'entreprise¹⁴ et de ses environnements que l'on parle de biais perceptuels, de cartes cognitives ou de paradigme d'entreprise (WEICK 69, WATZLAWICK 78 ; pour une synthèse LAROCHE ET NIOCHE 94).
 4. Les actions et réactions des acteurs en compétition (qu'elles soient le reflet de choix de long terme ou d'actions transitoires déstabilisantes, de calculs rationnels ou d'erreurs), les

¹² BROUSSEAU 93, p.165 et p. 338.

¹³ Et l'on pense notamment aux travaux bien connus en théorie des organisations, qui ont largement relativisés les perspectives du comportement rationnel des acteurs (travaux de SIMON, MARCH, CYERT, WEICK, LINDBLOM...)

¹⁴ De notre point de vue, et dans le respect de notre propre conceptualisation, ces effets doivent être compris au niveau de chaque partie prenante et de ces rapports au projet, même s'il n'est pas exclu que l'on puisse considérer, sous certaines hypothèses, l'entreprise comme un acteur au sens de l'individualisme méthodologique.

comportements des divers partenaires internes ou externes, l'intervention d'acteurs hors marché (l'Etat, diverses instances), bref les jeux des acteurs et les incertitudes dont ils sont porteurs, constituent autant d'éléments qui bouleversent continuellement le jeu concurrentiel et impliquent la stratégie et ses réponses multiformes.

- Les préférences individuelles et collectives jouent et déterminent le champ du possible. Les décisions prises dépendront pour une grande part d'hommes clés dont la présence ou l'absence dans l'organisation, dont les motivations, orientent les choix. La part de l'entrepreneuriat, des projets portés par des individus ou des groupes ne peut être exclue de la compréhension de la constitution des organisations et de leurs évolutions.
- Le dernier et non le moindre des arguments a trait à la prise en compte des dimensions socio-politiques que recouvre le développement de tout projet. Les positions et dispositions des acteurs impliqués dans le développement de par les ressources et compétences qu'ils apportent (dirigeants, apporteurs de capitaux, personnel, société en général de par les régulations qu'elle gère et les externalités qu'elle supporte...) contribuent à l'émergence et la qualité de l'actualisation du projet. Il ne s'agit pas que d'un rappel de principe. Bien au contraire d'une importante cohérence paradigmatique qui privilégie les acteurs et leurs projets pour comprendre les dynamiques de l'action collective.

II3. Quelques propos de synthèse

L'entreprise se crée parce qu'un entrepreneur, individu ou groupe, en nourrit le projet et qu'il saura mobiliser les ressources les compétences requises. Le projet productif s'orientera et se réorientera au cours de la vie de l'entreprise sous la pression des contraintes concurrentielles réelles et/ou perçues, de par la dynamique propre engendrée par les parties prenantes du projet productif, au gré aussi des aléas qui jalonnent la vie des organisations.

Les coûts de transaction, intuitivement correctement appréciés puisque le calcul en est difficile pour reprendre les propos de O. WILLIAMSON, s'ils interviennent, **ne sauraient expliquer le développement du projet productif dans ses modalités concrètes**. En fait, les coûts de transaction peuvent éventuellement contribuer à expliquer les choix sur certains aspects du développement du projet ; ils auraient pu en expliquer d'autres ; ils n'expliquent pas la nature du projet, sa genèse et sa dynamique, ses mobiles, ses points forts, comment la capacité compétitive de l'entreprise s'est construite au regard des facteurs clés de succès

maîtrisés. Les arguments de coût ne sont pas les seuls arguments de la capacité d'imposer son projet dans le temps (stratégies relationnelles diverses par exemple) ; la vie de l'entreprise et ses bifurcations ne s'expliquent pas par les seuls arguments de coût, ni même par les seuls arguments strictement économiques. On pourrait même dire dans le cas de SWATCH que les coûts que connaît l'entreprise et qui interviennent dans les arbitrages sont une construction, traduisent des choix en amont plus qu'ils ne les expliquent. On pourrait reprendre le jugement lapidaire de P.Y. GOMEZ (1996) retenant que l'on a l'impression d'avoir affaire, avec le paradigme néoclassique, même libéré de quelques hypothèses par trop restrictives, à un monde de comptables qui informent des juristes.

L'argument de coût exclut le jeu autour des anticipations discordantes, la production des conditions qu'ils rencontrent par les acteurs eux-mêmes. Il faut soit faire des hypothèses fortes sur les capacités de calcul des acteurs et sur la prévisibilité des conditions qu'ils rencontreront, soit admettre que les raisonnements en termes de coûts ne valent, éventuellement, qu'à moyen ou long terme comme interprétation ex-post des solutions organisationnelles qui ont « marché » en encourageant un fort risque de pratiquer la rationalisation a posteriori. Les solutions organisationnelles retenues peuvent fort bien ne pas être les seules possibles, peuvent aussi fort bien être le résultat de pratiques entrepreneuriales ayant accordé peu de place à l'argument de coût au cours de l'action, ou ayant survécues après de multiples pratiques dont l'argument de coût n'était pas le ressort.

Plus largement encore, l'incertitude, les exigences parfois contradictoires du court et du long terme, la rationalité limitée des individus, la nature négociée des objectifs et des moyens, de l'environnement lui-même, la part des erreurs et des paris ne peuvent être ignorées. Ainsi, les choix de développement, de mode d'organisation, reflètent l'inertie des structures, le poids des contraintes perçues de l'environnement, les jeux d'acteurs, les exigences paradoxales de l'action. La complexité inhérente à l'action dans l'incertitude fonde la stratégie et le raisonnement stratégique pour comprendre le développement des projets productifs. Les systèmes d'offre constitués prennent des formes plus ou moins durables qui, au gré des choix définitifs et des retours en arrière, contribuent à la constitution d'un tissu industriel multiforme et évolutif. Les systèmes d'offre reflètent aussi, pour partie, le jeu de la dialectique des projets et contre-projets des divers acteurs internes et externes concernés par le développement du projet productif.

D'autres raisons contribuent aussi à l'explication de l'existence des firmes et aux formes qu'elles prennent. Les dimensions socio-psychologiques (à l'échelle d'individus, de régions) jouent sans doute un rôle dans le souhait ou le refus de s'engager dans l'action collective et de développer des projets. Les contraintes technologique impliquent aussi dans certain cas une taille minimale sur certains maillons de la chaîne de valeur, implique au minimum qu'une organisation se crée.

Le point de vue défendu est que seule l'analyse stratégique (en retenant, même si des aménagements sont incontournables, le cadre théorique général proposé par M. CROZIER et E. FRIEDBERG) représente une lecture conforme à la pluralité des déterminants de l'action collective. Les propos qui vont suivre ne chercheront pas à faire la part, voire la critique, des mécanismes explicatifs partiels que proposent les divers courants théoriques qui s'intéressent au développement des organisations et que nous avons trop rapidement évoqués, et parfois caricaturés. Nous allons plutôt souligner quelques idées-forces illustratives des raisonnements que suggère une lecture du développement des organisations qui met au centre de la théorisation, les acteurs, leurs projets et les dynamiques de l'action collective face à l'incertitude.

III. Le paradigme stratégique comme fondement d'une socio-économie des projets productifs

Traditionnellement le gestionnaire/chercheur confronté aux logiques de développement des organisations se trouve face à des théories concurrentes que l'on pourrait ramener à 3 grandes catégories : le déterminisme environnemental, la discrétion managériale, l'inertie organisationnelle au sens le plus large du terme. Sortir de cette confrontation des explications, conduit à 3 positions possibles nous semble-t-il :

- reconnaître une part de vérité à chaque lecture théorique, à certains moments de la vie de l'entreprise (forme de théorie contingente) pour toutes sortes de raisons ;
- retenir une méta-théorie éclectique, empreinte de syncrétisme, s'il s'agit de juxtaposer ces théories dont la compatibilité, pour le moins pose problème.
- reconnaître que la simultanéité incontournable des éléments d'explication avancés par les lectures concurrentes conduit à une posture théorique conforme aux principes de l'analyse

stratégique : refus des explications a priori et des lectures contingentes, nécessité d'analyser les comportements des acteurs et les systèmes d'action desquels ils participent. C'est cette dernière position que nous retenons. Nous voudrions essayer d'en montrer la portée, sans toutefois envisager de tenir un propos exhaustif.

III1. L'analyse stratégique : une posture théorique de dépassement des explications univoques

Les travaux de M. CROZIER et E. FRIEDBERG (1977) (cf. aussi FRIEDBERG 93, BERNOUX 85, 95) proposent de retenir une perspective stratégique qui reconnaît les rationalités multiples à l'oeuvre, les contraintes de l'action collective et les libertés irréductibles des individus et des groupes; l'acteur dispose toujours d'une certaine liberté de décider et d'agir en fonction de ses projets, de ses perceptions des situations, des contraintes (hiérarchiques, d'accès aux ressources, etc.) que l'organisation fait peser sur lui et qui restreignent ses possibilités de négociation et de jeu.

De même pour R. BOUDON (BOUDON, BOURRICAUD 90), les processus de décision et d'action, les comportements au sens large, apparaissent comme le résultat d'un effet de position (position de l'acteur dans le contexte organisationnel considéré et qui conditionne notamment son accès aux informations et aux ressources en général - ses capacités d'influence notamment-) et d'un effet de disposition (dispositions cognitives, mentales, affectives qui sont toujours en partie préformées par une socialisation passée).

L'analyse stratégique invite au dépassement des explications univoques par l'acteur ou les structures, en reconnaissant simultanément l'acteur compétent et le système contraignant, en considérant la richesse des régulations formelles et informelles à l'oeuvre dans le déroulement et la structuration de l'action.

D'autres travaux importants s'inscrivent dans cette perspective :

- Les travaux de J. PIAGET montrent que la structuration cognitive chez un individu constitue le résultat jamais achevé d'un processus d'interaction entre un sujet et son milieu. Le sujet cherche continuellement l'équilibration de ses instruments cognitifs; les événements n'ont d'influence qu'au travers de ses propres mécanismes d'assimilation;

lorsque ceux-ci ne permettent plus de comprendre le monde extérieur, à la suite d'une différence qui perturbe la représentation d'une expérience antérieure, le sujet réagit par accommodation de ses mécanismes d'assimilation en vue d'assurer l'équilibration de ses structures cognitives.

- La théorie de la structuration de A. GIDDENS retient que les systèmes sociaux constituent des espaces simultanément structurés par l'action des individus et contraignants pour leur action.
- La notion d'habitus de P. BOURDIEU introduit le système et ses déterminants en reconnaissant l'importance de l'intégration des structures sociales dans les structures mentales : l'individu adopte des modes de pensée et de comportement conformes à ses positions. L'auteur propose une interprétation à l'intersection d'une lecture structuraliste et d'une lecture constructiviste.
- Le courant interprétatif (K. WEICK, P. WATZLAWICK), plus largement les auteurs dans le champ du constructivisme¹⁵, privilégient l'idée selon laquelle les individus contribuent à construire la réalité conformément aux représentations qu'ils s'en font. Les processus de structuration apparaissent ainsi comme des phénomènes complexes d'interaction entre les individus (leurs perceptions, leurs actions...) et les contextes dans lesquels il se trouvent.

La posture de dépassement des explications univoques est confortée par la réflexion sur les fondements de la stratégie dans le domaine du vivant (MORIN 80). La stratégie est opposée au programme et considérée comme se construisant au regard des projets des acteurs, du contexte organisationnel et environnemental dans lequel les projets se développent, et des perceptions des acteurs de ce contexte et de leurs propres capacités d'action. Elle se définit comme la méthode d'action propre à un sujet en situation de jeu, où, afin d'accomplir ses fins, il s'efforce de subir au minimum et d'utiliser au maximum les règles (contraintes, déterminismes), les incertitudes et les hasards de ce jeu¹⁶. La reconnaissance de la complexité de l'action collective appelle la stratégie (MORIN 80, MARTINET 92). Sur un mode circulaire, reconnaître l'action stratégique s'accompagne de la reconnaissance de l'acteur, de

¹⁵Cf. par exemple une application du raisonnement constructiviste sur un cas : H. BOUCHIKI (1990); et plus largement VARELA (1989), LEMOIGNE (1995).

¹⁶E. MORIN, *op. cit.* p.227. *Le jeu est une activité obéissant à des règles et subissant des aléas, comportant risques et chances, et qui vise à obtenir un résultat lui-même incertain. On retrouve la notion de jeu présente dans l'analyse stratégique de M. CROZIER et E. FRIEDBERG.*

ses projets, de ses stratégies, de l'univers concurrencé/disputé dans lequel s'inscrit l'action. Les stratégies militaires nous auraient suggéré des considérations comparables (par exemple POIRIER 87).

III2. La perspective stratégique : ses implications

Retenir une lecture stratégique du développement des projets productifs conduit logiquement à retenir certaines positions théoriques et de recherche.

Le raisonnement stratégique est un raisonnement de découverte, un raisonnement heuristique qui refuse toute interprétation déterministe ex-ante. Toute explication d'ordre général a priori eu égard au profil des acteurs (leurs caractéristiques psychologiques et sociales par exemple), au contraintes de toutes sortes, concurrentielles par exemple, n'est pas recevable pour expliquer, sur un mode naturellement déterministe dans ce cas, les comportements effectifs. Ainsi que le rappelle E. FRIEDBERG (93), toute hypothèse sur le poids du profil des personnes, sur les caractéristiques du « système » ou sur les structurations englobantes ne peut s'appuyer que sur la démonstration de leurs effets dans les comportements empiriques des acteurs. Le souci de saisir ensemble les acteurs et leur système conduit à privilégier l'analyse de l'action et des processus d'organisation des contextes empiriques observés, plus que l'étude des structures ou des acteurs. L'analyste est ainsi invité à décoder (en émettant des hypothèses interrogées et réinterrogées au cours de l'observation) les régularités de comportements au travers des jeux qui se nouent pour comprendre les stratégies des acteurs. Une double démarche est ainsi nécessaire : une analyse stratégique (plutôt inductive) qui part des acteurs pour découvrir le système (le construit organisationnel), une analyse systémique (plutôt déductive) qui part du construit organisationnel (le système) pour interroger les comportements et leur rationalité.

Les solutions que trouvent les parties prenantes, notamment internes, des projets productifs sont contingentes au sens radical du terme ; elles dépendent des caractéristiques technico-économiques et socio-politiques mais, en même temps, les solutions trouvées sont des constructions originales des acteurs que ne sauraient complètement expliquer les contraintes systémiques ; et ce que quel que soit le niveau d'organisation collective considéré (l'entreprise, le système d'offre, tout écosystème plus large). La contingence simplificatrice n'apparaît pas recevable, même si les régulations diverses à l'oeuvre dans l'univers disputé

représentent des contraintes et parfois des contraintes fortes. De façon générale, l'individualisme méthodologique n'exclut pas le poids des structures. Celles-ci interviennent dans les choix et les comportements, mais l'idée de contrainte structurelle ne prend sens que si l'on se réfère aux intentions et projets des acteurs (BOUDON, BOURRICAUD 90). Même lorsqu'une seule action est praticable, la conscience d'une telle limitation, conjuguée à ce que veut l'agent, constitue la raison de sa conduite. C'est précisément parce que la contrainte - comprise comme telle par l'acteur - constitue la raison de sa conduite qu'il ne faut pas faire l'ellipse de cette raison, et rejoindre les tenants du déterminisme structurel (GIDDENS 87). Les systèmes et les structures ne déterminent jamais complètement les comportements humains.

Le paradigme stratégique est moins une théorie explicative qu'une attitude de recherche. Cette dernière se fonde sur deux démarches complémentaires d'analyse : l'analyse stratégique et l'analyse systémique précédemment évoquées. Il s'agit en fait de permettre une confrontation pertinente avec les pratiques réelles pour interroger les faits, afin qu'une meilleure compréhension permette en retour des interventions plus justes. Ce paradigme, que nous considérons comme fondateur pour comprendre le développement des projets productifs, conduit, de façon générale, à retenir des principes de recherche et des critères d'appréciation de la validité des connaissances produites conformes à ce que nous suggèrent M. CROZIER et E. FRIEDBERG. On ne peut toutefois exclure qu'il faille envisager d'apprécier différemment le poids de certaines contraintes (les régulations concurrentielles et les contraintes d'accès aux ressources, financières par exemple) et les jeux d'acteurs (les zones d'incertitude, les sources de pouvoir...) selon le niveau d'analyse du développement du projet productif (l'entreprise, le système d'offre, le champ concurrentiel).

La validité essentiellement contingente n'exclut pas que l'on puisse capitaliser sur les connaissances produites. D'une part en élevant le niveau de généralité des raisonnements produits. D'autre part, en suggérant, eu égard aux facteurs qui interviennent dans les régulations, les raisonnements à même de les prendre en compte. Sans développer longuement ces points, on retiendra que les stratèges sont habitués aux grilles de lecture, aux schémas qui en grossissant le trait permettent de confronter les points de vue et de débattre. Cela n'exclut nullement que l'on introduise de l'objectivité de par les analyses effectuées et proposées aux acteurs. Il n'en reste pas moins qu'il s'agit moins de produire des lois substantives, prédictives ou prescriptives, que de suggérer des raisonnements pertinents eu égard aux problématiques du développement de l'organisation et de ses projets.

Le fait de mettre les acteurs (au sens de l'individualisme méthodologique) - individus ou groupes - au centre des processus et de s'inscrire dans un paradigme individualiste conduit à s'interroger sur les rationalités plurielles qui les animent. De la même façon, les processus cognitifs et les représentations deviennent centraux. Cela ne signifie pas pour autant que tout passe par les mots ou la communication; les comportements et les pratiques constituent autant de modalités qui participent de l'enrichissement des perceptions. Récemment le champ de la stratégie se prête assez bien à l'illustration de cette perspective qui accorde une place importante aux acteurs et aux mécanismes mentaux qui fondent leurs attitudes (cf. pour des synthèses en langue française: LAROCHE et NIOCHE 94, LAURIOL 95).

Pour conclure ces réflexions, nous sommes en présence d'une perspective éloignée du paradigme néo-classique. Il s'agit bien de prendre en compte la complexité du réel pour ne pas réduire à des explications réductrices des logiques complexes de développement. C'est d'ailleurs une analyse stratégique à part entière qui permet de poser correctement de nombreux éléments de débats à propos des entreprises et du tissu industriel : importance des tissus d'acteurs, de l'intelligence économique, des aspects socio-économiques, politiques et sociétaux, etc. Une telle attitude est conforme aux démarches de l'analyse stratégique et confronte l'analyste aux pratiques et aux jeux réels d'acteurs. Il reste toutefois que l'application de l'analyse stratégique à différents niveaux - l'individu, les groupes parties prenantes, les divers acteurs - entreprises et institutions participant du système d'offre et plus largement d'un même champ - demande largement à être discutée.

Conclusion

La perspective proposée pour fonder une théorie de la firme, retient un paradigme fondateur, le paradigme stratégique, et un concept cohérent avec ce paradigme, le concept de projet productif. Nous avons tenté de suggérer quelques éléments de réflexion et de raisonnements. Mais la compréhension de la dynamique des projets, la notion de projet elle-même, demandent à être largement approfondies. L'apport possible des différentes lectures complémentaires des faits organisationnels (les phénomènes de contingence de nature technico-économique, l'émergence des règles et des régulations quelles qu'elles soient, le

poids des cultures, les mécanismes de résolution de conflits/coopération...), tous ces aspects que des auteurs mettent récemment sous l'étiquette de logiques d'action (AMBLARD et autres 96), tout cela demanderait à être apprécié, tant d'un point de vue pratique (enrichir les représentations de la réalité pour poser les problèmes et agir plus justement), que d'un point de vue théorique (la compatibilité des théories et des concepts).

En ce qui concerne la constitution des systèmes d'offre, les voies de recherche sont nombreuses sur les processus de mobilisation des ressources et compétences et sur leur « cristallisation ». C'est une lecture dynamique et systémique qui est sollicitée, connue et déjà pratiquée, mais qui demanderait, de notre point de vue à être développée et approfondie. Le point de vue dynamique signifie, conformément aux lectures procédurales que préconise H. SIMON, que l'on délaisse les caractéristiques d'état pour privilégier les descriptions de processus. La lecture systémique invite, parallèlement à l'analyse cartésienne classique, à s'intéresser aux relations (juridiques, technico-économiques, organisationnelles, socio-politiques...), aux interactions, aux modalités de développement des incitations, de la confiance, aux phénomènes de diffusion des perturbations, sans exclure le poids des divers acteurs dans l'émergence des bouleversements et dans les régulations. On ne saurait postuler, ainsi que nous l'avons évoqué, le niveau pertinent d'analyse. En réalité, l'analyste se trouve confronté au problème de la décomposition pertinente de systèmes complexes.

Nous terminerons en observant que sous l'étiquette générale de « théorie de la firme », nous proposons en réalité de construire une théorie des dynamiques du développement des projets productifs et de l'action collective de façon générale. Puisque l'on ne saurait retenir les seuls aspects technico-économiques, c'est bien une socio-économie des projets productifs que nous convions à élaborer. Ce n'est pas la firme qu'il faut considérer mais les projets (et les régulations sociopolitiques de leur développement) portés par des individus et des groupes, conformément aux hypothèses de l'individualisme méthodologique. Un individualisme méthodologique plus proche de F. PERROUX que des hypothèses axiomatiques du courant néo-classique. Les comportements et les choix se développent dans un univers radicalement marqué par l'incertitude, les irréversibilités, les asymétries d'information, l'ambivalence des situations et des comportements. Le paradigme stratégique est seul à même de prendre en compte la pluralité des arguments des dynamiques du développement des projets et de comprendre les constructions organisationnelles que les acteurs façonnent.

BIBLIOGRAPHIE

- AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y. F. (1996), "Les nouvelles approches sociologiques des organisations", Seuil, 1996.
- AOKI M. (1988), « Economie japonaise ; information, motivations et marchandage », Economica.
- BAUDRY B., "L'économie des relations interentreprises", La découverte, 1995.
- BERNOUX P. (1985), « La sociologie des organisations », Seuil, coll. Points/Essais.
- BERNOUX P. (1995), « La sociologie des entreprises », Seuil, coll. Points/Essais.
- BOUCHIKI H. (1990), "Structuration des organisations", Economica.
- BOUDON R., BOURRICAUD F. (1990), "Dictionnaire critique de la sociologie", PUF.
- BOURDIEU P. (avec L.J.D. WACQUANT (1992), « Réponses », Seuil.
- BOUTINET J. P. (1993), "Anthropologie du projet", PUF, Paris.
- BOUTINET J. P. (1993), « Psychologie des conduites à projet », Que-sais-je ?, PUF.
- BRECHET J. P. (1994), « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », Revue Française de Gestion, n°99, juin/juillet.
- BRECHET J. P. (1996), « Gestion stratégique ; le développement du projet d'entreprendre », ESKA, Paris.
- BROUSSEAU E. (1993), "L'économie des contrats ; technologies de l'information et coordination interentreprises", PUF, Paris.
- CLAVEAU N. (1994), « L'activité de management stratégique :conception, induction de formes et transformation d'états », Actes de la Conférence Internationale de l'AIMS, LYON.
- COASE R. H. (1937), « The nature of the firm », Economica 4, 351- 386 repris dans la Revue Française d'Economie, vol. II/1, 1987.
- Collectif (1987), « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise », Economica.
- CONNER K. R. (1991), « A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics : do we have a new theory of the firm ? », Journal of Management, 17, 121-154.
- CONNER K. R., PRAHALAD C. K. (1996), « A resource-based theory of the firm : knowledge versus opportunism », Organization Science, vol. 7, n°5, sept./oct., 477-501.
- CORIAT B., WEINSTEIN O., (1995), « Les nouvelles théories de l'entreprise », Le Livre de Poche, Paris.

CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), « L'acteur et le système », Seuil, Paris.

DE MONTMORILLON B. (1986), « Les groupes industriels », Economica.

DE MONTMORILLON B. (1989), « La croissance de l'entreprise », Encyclopédie de Gestion, Economica.

DE MONTMORILLON, PITOL-BELIN J.P.(1995), « Organisation et gestion de l'entreprise », LITEC.

DEMSETZ H. (1988), « The theory of the firm revisited », Journal of Law, Economics, and Organization », 4, 141-161.

DOSI G., TEECE D., WINTER S. (1990), « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », Revue d'Economie industrielle, n°51, 1er trimestre.

FAVEREAU O. (1989), « Marchés internes, marchés externes », Revue Economique, numéro spécial « L'économie des conventions ».

FOSS N. J. (1996), « Knowledge-based approaches to the theory of the firm : somme critical comments », Organization Science, vol.7, n°5, sept./oct., 470-476.

FOSS N. J. (1996), « More critical comments on knowledge-based theories of the firm », Organization Science, vol.7, n°5, sept/oct., 519-523.

FRIEDBERG E. (1993), « Le pouvoir et la règle », Seuil, Paris.

GIDDENS A. (1987), « La constitution de la société », PUF.

GOMEZ P.Y. (1996), « Le gouvernement de l'entreprise », InterEditions, Paris.

JARILLO J. C.(1988), "On strategic network", Strategic Management Journal, Vol. n°9, n°1, pp. 31, 41.

KOENIG G. (1990), « Management stratégique ; vision, manoeuvres et tactiques », Nathan.

KOENIG G. (1996), « Management stratégique ; paradoxes, interactions et apprentissages », Nathan.

KOGUT B., ZANDER U. (1992), « Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of the technology », Organization Science, 3, 383-397.

KOGUT B., ZANDER U. (1996), « What firms do ? Coordination, identity, and learning », Organization Science, vol.7, n°5, sep.oct., 502-518.

GIDDENS A. (1987), "La constitution de la société", PUF.

HAYEK N. (1993), « Du côté de chez SWATCH », Harvard l'Expansion, n°69.

HOC J. M. (1987), « Psychologie cognitive de la planification », Presses Universitaires de Grenoble.

- LAROCHE H., NIOCHE J.P. (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », Revue Française de Gestion, n°99.
- LAURIOL J. (1995), "Décision et action stratégique. Les apports de l'approche socio-cognitive", Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 17.
- LEMOIGNE J. L. (1990), « La modélisation des systèmes complexes », Dunod, Paris.
- LEMOIGNE J.L.(1995), "Les épistémologies constructivistes", PUF.
- MERIGOT J. (1993), « Qu'est-ce que l'entreprise ? », Encyclopédie du Management, Vuibert.
- MARTINET A. C. (1984), « Management stratégique : organisation et politique », MacGraw-Hill, Paris.
- MARTINET A.C. (1992), "Stratégie et pensée complexe", papier de recherche n°6, URA CNRS 1257.
- MENARD C. (1993), « L'économie des organisations », La Découverte.
- MORIN E. (1980), "La méthode ; 2. La vie de la vie"; Seuil.
- MORVAN Y. (1991), « Fondements d'économie industrielle », Economica, Paris.
- ORLEAN A. et autres (1994), « Analyse économique des conventions », PUF.
- OUCHI W. G. (1980), « Markets, bureaucraties and clans », Administrative Science Quarterly, vol. 5, n°1, pp. 129-141.
- NELSON R.R., WINTER S.G. (1982), « An evolutionary of economic change », Cambridge, Belknap Press of University Press.
- PACHE G., PARAPONARIS C., "L'entreprise en réseau", PUF, 1993.
- PENROSE E. (1952), « Biological analogies in the theory of the firm », American Economic Review, vol. 42.
- PFEFFER J., SALANCIK G. R.. (1978), "The external control of organizations, a resource dependance perspective", Harper & Row.
- POIRIER L., (1987), « Stratégie théorique », Economica, Paris.
- RICHARDSON G., (1972), « The organization of industry", Economic Journal, n°82.
- SCHUMPETER J. (1912/1935), « La théorie de l'évolution économique », Paris, Dalloz.
- TABATONI P, JARNIOU P. (1975), « Les systèmes de gestion », PUF.
- VALLA J.P. (1978), "Une analyse du comportement de l'acteur industriel", Revue Française de Gestion, automne.
- VARELA F.J. (1989), "Connaître; les sciences cognitives, tendances et perspectives", Seuil.
- WATZLAWICK P. (1978), « La réalité de la réalité », Seuil, coll. Points.

WEICK K. (1969), « The social psychology of organizing », Addison-Wesley.

WILLIAMSON O. E. (1975), « Market and Hierarchies : : analysis and anti-trust implications », New-York, The Free-Press.

WILLIAMSON, O. E. (1985), "The economic institution of capitalism", The Free Press, New-York.