

**Logique d'action et projet dans l'action collective :  
Réflexions théoriques comparées**

Jean-Pierre Brechet, Nathalie Schieb-Bienfait

► **To cite this version:**

Jean-Pierre Brechet, Nathalie Schieb-Bienfait. Logique d'action et projet dans l'action collective : Réflexions théoriques comparées . Finance Contrôle Stratégie, Association FCS, 2011, 14 (1), pp.101-129. hal-01417047

**HAL Id: hal-01417047**

**<http://hal.univ-nantes.fr/hal-01417047>**

Submitted on 15 Dec 2016

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

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

## **Logique d'action et projet dans l'action collective**

### **Réflexions théoriques comparées**

**Jean-Pierre BRECHET**  
**Nathalie SCHIEB-BIENFAIT**

LEMNA, Université de Nantes  
Institut d'Economie et de Management de Nantes - IAE  
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

**Classification JEL : L190, M190**

**Correspondance : Jean-Pierre BRECHET, [jean-pierre.brechet@univ-nantes.fr](mailto:jean-pierre.brechet@univ-nantes.fr), Nathalie SCHIEB-BIENFAIT, [nathalie.schieb-bienfait@univ-nantes.fr](mailto:nathalie.schieb-bienfait@univ-nantes.fr)**

*Résumé :* La notion de logique d'action est proposée par certains auteurs pour accéder aux comportements des acteurs dans une perspective de dépassement du dualisme acteur / système nourrie des multiples regards théoriques pertinents sur l'acteur ou la situation. Pour fonder ce même dépassement, la notion de projet est retenue par d'autres pour participer d'un effort de théorisation de l'action collective. Dans un premier temps, ces deux regards théoriques sont synthétiquement présentés. Dans un second temps, ils sont rapprochés et discutés autour de deux questions : les logiques naissent-elles de projets ? Les projets deviennent-ils des logiques ? Il ressort de la réflexion que la méthodologie des logiques d'action ne peut se passer du concept de projet pour clarifier sa posture théorique.

**Mots clés :** Action, dualisme, projet collectif, épistémologie, théorie de l'entreprise

*Abstract :* The notion of logic of action is proposed by some authors to understand the actors' behavior in order to overtake the dualism actor / system. Several relevant theories are mobilised to study the actor and the situation. In the same perspective, the notion of project is held by others researchers to take part in this effort of theorization of the collective action. At first, these two theoretical approaches are synthetically presented. Secondly, they are discussed around two questions: do the logics arise from projects? Do the projects become logics? The reflection emerges that the methodology of the logics of action cannot do without the concept of project to clarify its theoretical posture.

**Key words :** Action, Collective Project, Theory of the Firm, Epistemology

## INTRODUCTION

La notion de logique d'action est fortement mobilisée en sciences sociales. Elle revêt d'ailleurs plusieurs acceptions qui, dans la lignée des travaux de M. Weber sur les diverses rationalités de l'action, ont pour point commun de chercher à mettre au jour les raisons d'agir des acteurs en s'extrayant des lectures déterministes et rationalistes. Cherchant à dépasser le dualisme acteur-système, les diverses compréhensions ont toutes en commun de comprendre les comportements en situation<sup>1</sup>.

Nous l'emploierons dans le sens proposé par P. Bernoux, repris et diffusé dans un ouvrage collectif qui vient de faire l'objet d'une réédition relativement récente (Amblard, Bernoux, Herreros, Livian 2005, 1996 pour la 1<sup>ère</sup> édition). Ses auteurs, qui défendent donc l'entrée par les logiques d'action, voient dans la mobilisation de ce concept l'expression d'une posture d'ouverture associée à la volonté d'articuler les regards théoriques sur la question du comportement des acteurs en contexte. L'ancrage de l'analyse des logiques d'action (ALA) se trouve dans l'analyse stratégique des organisations (ASO) de M. Crozier et E. Friedberg (1977) qui revendique, on le sait, le dépassement du dualisme acteur / système et s'affirme comme une méthode de confrontation au terrain. Dans une même posture interventionniste et méthodologique, les auteurs de l'ALA veulent enrichir l'analyse en termes de pouvoir de l'ASO des autres lectures sociologiques, notamment des approches en termes d'accord (économies de la grandeur, théorie des conventions...) qui, selon eux, apportent des éléments intéressants pour comprendre les comportements en situation. De leur point de vue, plus largement, l'analyse organisationnelle gagne à considérer simultanément l'acteur comme stratégique, identitaire et culturel, mais aussi social-historique, groupal ou pulsionnel, et la situation d'action dans ses différentes dimensions historiques, institutionnelles, symboliques, mythiques à côté des réalités plus connues d'interdépendance stratégique<sup>2</sup>. Ils rapprochent ainsi des lectures de l'action et de la coordination dont les auteurs, pour une large part, s'ignorent dans leurs contributions respectives, ce qui n'est pas sans poser le problème de la juxtaposition de théories différentes. Nous aurons l'occasion de revenir sur cette question du pluralisme théorique.

L'ALA, qui présente le mérite d'avoir affirmé et argumenté sa position est retenue, dans cette contribution, comme représentante des propositions d'ouverture théorique ou des pratiques de confrontation au terrain qui mobilisent une pluralité de lectures lorsqu'il s'agit de comprendre les comportements des acteurs en situation. Les sciences de gestion ne sauraient être étrangères aux interrogations que suggère l'ALA dans leur souci récurrent de se saisir de l'action individuelle et collective dans sa richesse, d'autant qu'elles tendent à fonctionner par emprunts aux diverses théories que l'ALA mobilise.

Pour dépasser les mêmes lectures déterministes et rationalistes, la notion de projet, au sens de ce qui fonde l'action individuelle ou collective (Boutinet 1993), est avancée pour appréhender l'action. A l'échelle individuelle, l'agir projectif a le statut d'un agir englobant, qui articule les considérations existentielles et opératoires<sup>3</sup>, prend en compte la dimension créative de l'agir humain et son inscription dans le temps (Boutinet 1993 ; Emirbayer et Mische 1998 ; Joas 1999). A l'échelle collective, ces mêmes ingrédients de l'agir se retrouvent mais il reste bien sûr à articuler l'individuel et le collectif, ce qui rattache ces préoccupations aux efforts de théorisation de l'entreprise ou de l'action collective.

---

<sup>1</sup> Pour une courte synthèse : M. Lallement, « A la recherche des logiques de l'action » (in *La sociologie, Histoire et idées*, coordonné par Ph. Cabin et J.-F. Dortier, Editions Sciences humaines, 2000, pp 255-262). L'auteur y évoque les travaux de A. Touraine, P. Bernoux, F. Dubet, L. Boltanski et L. Thévenot notamment.

<sup>2</sup> Ce que nous précise P. Bernoux dans un échange récent.

<sup>3</sup> Au sens où le projet fonde l'acteur selon la philosophie existentialiste et dans le même temps ne se limite pas aux intentions mais relève bien de l'anticipation à caractère opératoire et instrumental (cf. Bréchet et Desreumaux, 2006, à partir de Boutinet).

Pour les promoteurs d'une théorie de l'action collective fondée sur le projet ou *Project-Based View* (PBV) (cf. en bibliographie les travaux associés aux noms de Bréchet et Desreumaux), les sciences de gestion se doivent d'avoir une théorie de l'entreprise ou de l'action collective suffisamment riche pour saisir les phénomènes de création de biens ou de services dans leur complexité, notamment à travers les pourquoi, les quoi et les comment qui les fondent. Pour le dire <sup>simplement</sup>, ce n'est pas avec les seuls coûts d'agence ou de transaction que les sciences de gestion seront en mesure de comprendre comment une entreprise naît, pourquoi et comment elle conçoit et produit tel ou tel bien ou service : l'entreprise est d'abord projet nourri et concrétisé sur elle-même et ses environnements.

L'ALA n'est pas toujours connue, mais la posture d'ouverture théorique qui la sous-tend se montre relativement répandue. La PBV reste aussi confidentielle, les raisons tenant sans doute à ses racines francophones, aux origines européennes du concept de projet dans son sens anthropologique riche, et à son ancrage dans les théories de l'entreprise, plutôt délaissées par les sciences de gestion qui tendent à fonctionner par emprunt, notamment à l'économie<sup>4</sup>. Mais on sent poindre dans la recherche, y compris dans le monde anglo-saxon, les ingrédients de la PBV tout comme l'expression même de « *Project-Based View* », aussi bien en matière d'entrepreneuriat (Lindgren et Packendorff 2003) que de stratégie (Knight et Muller 2004).

L'enjeu de ces travaux, apparentés à l'ALA ou la PBV, est incontestablement le dépassement des lectures réductrices de l'action, individuelle et collective, pour nourrir les problématiques du management. L'ALA et la PBV s'inscrivent elles-mêmes dans le dépassement des modèles du marché ou de la norme, au sens où, nous y reviendrons, elles s'intéressent au façonnement conjoint de l'acteur et du système (Thévenot 2006). Elles ont aussi en commun le souci de la prise en compte des multiples dimensions de l'agir, notamment les dimensions axiologiques et instrumentales. L'ALA privilégie plutôt l'action individuelle, la PBV l'action collective. Mais ni l'une ni l'autre ne peuvent délaissier la question de l'articulation de l'individuel et du collectif.

La raison majeure du rapprochement que nous opérons tient à ce positionnement proche. La thèse défendue est que l'on ne peut dépasser les lectures réductrices, et donc aller vers une posture proche de celle de l'ALA, soucieuse de se saisir de l'action dans sa richesse, sans les ingrédients théoriques de la PBV : tout effort de théorisation de l'action nécessite que l'on reconnaisse l'agir projectif et les projets des acteurs à l'échelle individuelle et collective.

Pour aborder ce travail de rapprochement, nous présenterons tout d'abord synthétiquement la sociologie des logiques d'action puis ensuite les fondements d'une théorie de l'action fondée sur le projet. Nous serons alors en mesure de discuter de la mise en tension des deux lectures autour de deux questions qui n'épuisent pas la réflexion mais permettent, croyons-nous, de la susciter : les logiques naissent-elles des projets ? les projets deviennent-ils des logiques ? Il apparaît que l'approche par les logiques d'action qui affirme une posture méthodologique d'ouverture ne peut se passer du concept de projet pour clarifier son positionnement sur le plan théorique.

## **1. LA LOGIQUE D'ACTION DANS LES PHENOMENES ORGANISATIONNELS**

L'analyse des logiques d'action (désormais ALA) est proposée par ses auteurs pour aborder la compréhension des comportements des acteurs en situation, en s'intéressant, sans exclusive pourrait-on dire, aux différentes facettes qui permettent de s'en saisir. L'entrée par les logiques d'action est largement l'affirmation d'une méthode : il s'agit de mettre au jour « *les raisons d'agir* » des individus, en prenant en compte la diversité des mobiles et des rationalités, à partir des discours que tiennent les acteurs sur leur propre conduite (Amblard et al. 2005). L'ancrage méthodologique est directement à rapprocher de celui de l'analyse stratégique des organisations (désormais ASO) de M. Crozier et E. Friedberg (1977). Mais cet ancrage affirmé se révèle aussi, dans une certaine mesure, contredit par la

---

<sup>4</sup> Ce constat vaut particulièrement pour la stratégie et la finance, même si les emprunts aux théories d'organisation existent. Mais si l'on parle de théorie de l'entreprise au sens strict, l'appellation théorie de la firme qui tend à s'imposer dévoile bien les origines économiques des lectures dominantes (Desreumaux et Bréchet 1998).

volonté de faire une place dans l'explication des comportements à des facettes que n'ignore pas l'ASO, mais qu'elle tend à délaissier dans l'affirmation de sa propre posture méthodologique extrêmement exigeante.

### **1.1. L'analyse stratégique des organisations comme ancrage**

Les auteurs qui défendent l'entrée par les logiques d'action dans la compréhension des comportements revendiquent une inscription première dans les hypothèses qui fondent la posture de l'ASO. Ces hypothèses forment un cadre d'ensemble que d'autres auteurs (Boudon, Giddens, Reynaud...) reconnaissent comme valide à bien des égards et auxquels ils ont aussi largement travaillé. Nous allons ici, pour simplifier la présentation, et conformément en cela aux choix des auteurs de l'ALA, privilégier l'expression qu'en donne l'ASO.

Le point de départ est la reconnaissance de la rationalité stratégique des acteurs, ce qui signifie celle de leur rationalité élargie (ou limitée) au sens de H. Simon, mais en considérant que les acteurs, qui ont de bonnes raisons d'agir, quelles que soient ces raisons, sont actifs dans le contexte des situations dans lesquelles ils se trouvent. La rationalité stratégique considère que l'acteur, l'acteur empirique comme le dit E. Friedberg (1994), fait preuve d'un instinct stratégique qui le conduit à adopter des comportements offensifs ou défensifs pour ménager ses intérêts, quels qu'ils soient, dans le cadre du jeu organisationnel qui se déploie.

Ce point de départ a pour corollaire le dépassement du dualisme acteur/système que revendiquent nombre d'auteurs, même s'ils admettent que les acteurs ne sont pas complètement libres ni tout puissants, et qu'il existe des contraintes dans l'action. Ce qui fonde l'ASO, et la posture première de l'ALA, c'est le fait que la rationalité située, dont on ne saurait instruire la compréhension en dehors d'une situation d'action, donc d'interdépendance entre acteurs dans un univers réglé ou régulé, exclut fondamentalement que l'on puisse s'appuyer sur une lecture *a priori* des comportements.

Ce fondement est essentiel : il exclut toute posture explicative associée à telle facette de l'acteur ou de la situation, car ce serait alors s'inscrire dans une forme de déterminisme. Les comportements ne peuvent être compris qu'en situation, donc inférés ex-post des pratiques des acteurs comprises en première instance en s'appuyant sur ce qu'en disent les acteurs eux-mêmes, mais analysées en seconde instance dans une perspective systémique englobante qui permet de mieux en saisir la logique d'ensemble.

Le terme de logique, de comportement dirait l'ASO, d'action dirait l'ALA, n'apparaît pas de façon anodine. Elle trouve ici sa raison d'être : une logique d'action c'est un acteur et une situation considérée simultanément. L'ALA souhaite articuler deux entrées dans l'explication des comportements et des phénomènes : l'acteur et la situation d'action. Ce qui conduit d'ailleurs ses auteurs à poser l'équation pédagogique suivante : logique d'action = acteur + situation d'action.

Ces fondements, ici succinctement évoqués, empruntent largement à l'ASO comme nous l'avons souligné. On peut même dire qu'ils sont conformes au cadre méthodologique qu'elle promeut. Mais l'ALA, tout en revendiquant cet ancrage fort, se pose comme une posture d'ouverture théorique dans son projet affirmé dès le départ de « faire tenir ensemble les sociologies analysant les conditions de l'accord et celles privilégiant l'importance des relations de pouvoir » (Amblard et al. 1996, p. 201).

### **1.2. La logique d'action : une posture d'ouverture théorique**

Il faut ici faire le lien entre les comportements et les raisons qui les fondent pour comprendre la posture d'ouverture de l'ALA. Reprenant les origines étymologiques, Amblard et al. nous rappellent que le terme logique (qui vient du grec *logikè*) signifie art ou science du raisonnement, et renvoie à l'étude des opérations de l'esprit considérées par rapport à la fin à laquelle il tend. Pour le sociologue, il s'agit « d'explorer le lien entre l'intention et l'action, de retrouver la « piste sinueuse des choix opérés par l'acteur et de rendre compte de ce qui les fonde... » (Amblard et al. 2005, p.198).

C'est cette exploration revendiquée des raisons de l'agir en situation qui conduit à mobiliser une multiplicité de regards théoriques qui, selon les auteurs de l'ALA, s'inscrivent tous dans le paradigme

global d'une sociologie de l'action. Une sociologie qui se fonde sur l'individualisme méthodologique et la reconnaissance d'une forme plus ou moins affirmée de comportement stratégique des acteurs. Ainsi, sont mobilisées des approches sociologiques contemporaines, dont l'objectif est de mieux comprendre et analyser l'action collective organisée. Parmi les plus contributives, on peut citer la sociologie de la régulation de J.-D. Reynaud (1989/1997), les travaux de R. Sainsaulieu (1977) sur les identités au travail, l'économie des conventions (Eymard-Duvernay et al. 2004, Eymard-Duvernay 2006 ; Orléan 1994/2004), les économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot 1987, 1991), la sociologie de la traduction ou théorie de l'acteur-réseau de M. Callon et B. Latour (Latour 2006 pour une synthèse). Plus récemment, dans la dernière réédition de 2005, les auteurs poursuivent cette démarche de ré-articulation en complétant leur ouvrage par l'introduction de nouvelles perspectives, qu'ils présentent comme « *des prolongements... de tendances déjà présentes dans les théories antérieures* » (Amblard et al. 2005 p.241), à savoir : les recherches sur les réseaux, la socio-économie et l'encastrement (par exemple : Granovetter 1985, 2000) et sur le modèle de la société par projet (Boltanski et Chiapello 1999). En synthèse, on pourrait dire très simplement que tous les éclairages que l'on peut apporter sur l'acteur et la situation sont bons à prendre, dès lors qu'ils permettent de mieux comprendre les raisons de l'agir en situation conformément à l'équation logique d'action = acteur + situation.

L'acteur se caractérise par sa dimension stratégique, il est doté d'une identité qui est le produit de sa trajectoire personnelle, et de son enracinement social, culturel et historique. Il poursuit des objectifs, mobilise des ressources et réalise des opérations de traduction ; enfin, il vit avec ses pulsions. Pour être compris, l'acteur doit être analysé à partir de ses diverses facettes, espaces et pratiques dans lesquels et par lesquels il agit et s'organise.

Mais par rapport à l'ASO, il faut bien comprendre le glissement opéré. L'ASO qui s'affirme comme une méthode, incompréhensible sans la triple posture empirique, théorique et interventionniste qui la définit, n'ignore pas que les acteurs se construisent socialement, psychologiquement en dehors de la situation et pendant la situation. Mais le caractère situé de la rationalité, la dimension stratégique du comportement en fonction du jeu organisationnel vécu, conduisent à récuser, méthodologiquement, l'explication par des dimensions culturelles, identitaires ou axiologiques. Dit autrement, il est pour l'ASO de bonne méthode d'aller chercher prioritairement l'explication endogène aux jeux d'acteurs, accessible par les bonnes raisons qu'ils ont d'agir, et on ne saurait retenir que celles-ci soient *a priori* fondées sur les valeurs ou la culture qui joueraient alors comme des déterminismes des comportements.

La question du statut épistémologique et théorique de l'ALA apparaît alors particulièrement sensible. Comment réarticuler des ensembles théoriques qui n'ont pas les mêmes finalités ni les mêmes fondements sans être taxé d'œuvrer pour un oecuménisme ou une forme de syncrétisme plus naïf que théorique ?

Les auteurs de l'ALA ont commencé à instruire cette question, en réaffirmant tout d'abord le parti pris d'intervention et la posture méthodologique, heuristique, qui l'accompagne naturellement : le chercheur se donne le droit de « *ré-articuler des ensembles théoriques semblant a priori exclusifs* », de « *jeter des ponts entre théories, écoles, paradigmes* » (Amblard et al. 1996, 2005), dès lors que cette mobilisation permet mieux de saisir et rendre compte de la richesse des comportements.

C'est ensuite la réflexion épistémologique qui est mobilisée plus directement. Faut-il considérer avec les auteurs de l'ALA qu'il s'agit « *d'ensembles théoriques s'inscrivant dans un paradigme global* » qualifié par Amblard et al. (2005, p.13) de « *sociologie de l'action fondée en grande partie sur l'individualisme méthodologique* » ; s'agit-il d'un « *paradigme des logiques d'action* », créé « *pour rendre compte de la diversité des interprétations possibles de phénomènes observés* » (Bernoux et Herreros 1992). Pour défendre sur un plan épistémologique les rapprochements qu'ils opèrent, les auteurs de l'ALA prennent appui sur P. Feyerabend (1979) et son « *épistémologie anarchiste* », sur M. Callon et B. Latour et leur « *épistémologie non rationaliste* », ou bien encore sur J. Habermas lorsqu'il mobilise une pluralité de modèles ou figures théoriques pour saisir la richesse des

comportements. Dans leur dernière édition, les auteurs réaffirment cette position, en parlant « *d'épistémologie métisse, méthodologie métis* » (Amblard et al. 2005, p.271).

Pour faire une transition rapide, la richesse de l'agir que souhaite intégrer l'ALA ne fait aucune place à l'idée que les acteurs forment des projets, et que l'agir projectif serait au fondement des comportements humains. Et cela peut surprendre, car des chercheurs anthropologues, sociologues, stratégestes qui ont le même souci de se saisir du réel dans sa richesse, ne saurait se passer du projet pour penser l'action.

## **2. LE PROJET AU FONDEMENT DE L'ACTION COLLECTIVE**

L'entrée par le projet dans l'action est une autre façon d'envisager le dépassement du dualisme système-acteur dès lors que l'on comprend le projet comme anticipation opératoire de type flou et partiellement déterminé d'un futur désiré (Boutinet 1993). Dit autrement, le concept ne se comprend pas comme l'action planifiée d'un acteur tout puissant mais comme le façonnement conjoint et toujours à reprendre de l'acteur et du contexte en situation d'incertitude. Prenant appui sur des travaux anthropologiques et sociologiques fondateurs, l'approche par le projet, à l'inverse de celle par les logiques d'action, est particulièrement développée pour penser l'action collective. Il semble bon néanmoins d'en rappeler les fondements individuels, avant d'aborder le projet dans l'action collective. Pour simplifier formellement notre propos on parlera ici de théorie de l'entreprise fondée sur le projet ou *Project-Based View* (désormais PBV<sup>5</sup>).

### **2.1. L'agir humain comme agir projectif**

Pour ce qui est des acteurs individuels<sup>6</sup>, des contributions d'origines disciplinaire différentes fondent l'agir humain comme agir projectif. Que le projet soit au cœur de l'humain apparaît avec force dans nombre de travaux anthropologiques, philosophiques ou des sciences de la vie. J.-P. Boutinet (1993) a fourni en France une anthropologie de synthèse extrêmement riche sur les origines plurielles du concept – architecturales, philosophiques, pragmatiques, politiques, épistémologiques notamment - et ses divers emplois, soulignant que le projet est un concept riche qui mêle toujours les considérations existentielles et opératoires dès lors que l'on dépasse la simple acception du projet comme projet technique. Ces éléments ont été repris à plusieurs reprises (Bréchet et Desreumaux 2004, 2006, Desreumaux et Bréchet 1998, 2007).

Des travaux sociologiques se sont aussi directement emparés de cette question et notamment ceux du sociologue allemand H. Joas (1999) qui, avec son livre sur la créativité de l'agir, trouvent un écho tout particulier. La théorie de l'action avancée par H. Joas s'inscrit naturellement dans le dépassement du dualisme acteur-système ; elle reconnaît des zones limitées d'autonomie et des capacités d'inventivité aux acteurs pour expliquer les forces de mouvement de la société. L'acteur, défini par ses dimensions biologiques, anthropologiques et sociétales, est compris dans son individualité qui, avant d'être économique ou sociale, est d'abord un rapport à soi à la fois corporel et moral. Le caractère créatif de l'agir humain sur lequel insiste H. Joas nourrit alors un modèle de l'action qui se situe dans une position englobante par rapport aux modèles dominants de l'action rationnelle et de l'action à visée normative. Dans la lignée des travaux du courant pragmatique américain (Dewey, Pierce...), il s'agit de faire place à la créativité comprise comme une ouverture à de nouvelles façons d'agir.

Le travail théorique fondamental réalisé par les sociologues américains M. Emirbayer et A. Mische (1998), qui se posent la question « *What is agency ?* », entretient des liens forts avec la position de H.

---

<sup>5</sup> L'expression de *Project-Based View* est retenue par Bréchet et Desreumaux pour faire le pendant en management stratégique des *Resource-Based View* ou *Knowledge-Based View*.

<sup>6</sup> Peut-être plus largement à ce que certains dénomment *agency* comprenant par cette expression l'acteur que l'on considère comme agissant sans plus de précisions sur sa nature individuelle ou collective. Nous verrons cependant que, s'il y a de la création et du projet chez les individus et dans les collectifs, le passage de l'individuel au collectif appelle un effort de théorisation particulier sur lequel beaucoup reste encore à faire.

Joas<sup>7</sup>. Il représente une étape et une percée qui rapproche les propositions épistémologiques et théoriques anglo-saxonnes et européennes. La vision analytique de l'agir qu'ils proposent, conceptualise celui-ci comme un processus d'engagement social fondé sur une capacité, au présent, de se nourrir du passé et du futur imaginé pour envisager l'action. Sur cette compréhension de l'agir, on retrouve largement les ingrédients du travail anthropologique de J.-P. Boutinet (1993). La filiation dans le pragmatisme, l'existentialisme et la phénoménologie (Dewey, Merleau-Ponty, Schultz...) est la même, comme elle l'était chez H. Joas. M. Emirbayer et A. Mische qui parlent explicitement de la dimension projective de l'agir humain<sup>8</sup>.

Sur la base de ces fondements de l'agir individuel qui appelleraient naturellement des réflexions complémentaires, il convient maintenant d'aborder la question centrale de la construction de l'action collective.

## 2.2. Le projet au cœur de l'articulation conception – régulation de l'action

L'opposition entre les deux tentatives de réductionnisme (cf. Thévenot 2006), qui prennent appui sur les grandes figures opposées de la rationalité (cf. tableau 1, ci-après), fournit un point d'entrée pour aborder la question de la construction de l'action collective. Associée au réductionnisme économique, on trouve la rationalité calculatrice, intéressée et de nature allocative. A cette rationalité, on oppose traditionnellement celle associée aux poids des normes et des structures, que l'on rattache au réductionnisme sociologique compris expression d'un déterminisme. L'idée d'un agir projectif, on le comprend aisément, ne saurait jouer un grand rôle dans ces deux postures contrastées.

Dans sa perspective allocative et calculatoire, l'économie, avec sa figure centrale du marché comme mécanisme de construction de l'équilibre constaté *ex-post*, ne laisse aucune place aux desseins et aux projets des hommes, tout au contraire elle les exclut fondamentalement. Dans la sociologie déterministe, l'idée d'ordre n'est guère compatible non plus avec celle de projet. En effet, on ne saurait reconnaître aux acteurs une réelle autonomie ou une capacité à se projeter. Une théorie de l'action collective, que l'on mette en évidence ou non la question du projet, ne peut trouver sa place que dans l'entre-deux, comme façonnement conjoint de l'acteur et du contexte. Sur cette idée de façonnement conjoint se retrouvent naturellement nombre de travaux que l'on pourrait mettre sous l'étiquette de la sociologie économique, travaux qui d'ailleurs revendiquent des fondements communs (Eymard-Duverney 2006 ; Steiner et Vatin 2009).

**Tableau 1: Repères sur les postures en sciences sociales : des réductionnismes économique et sociologique à l'épistémologie de l'action collective<sup>9</sup>**

	<b>Le réductionnisme économique</b>	<b>Le réductionnisme sociologique</b>	<b>Pour une épistémologie de l'action collective</b>
<b>Modèle de rationalité individuel</b>	L'individu calculateur, autonome, rationnel et informé ; la rationalité allocative	L'individu agi par le poids des normes comportementales issues de son histoire et de son contexte	L'individu dans sa richesse anthropologique, l'agir créatif et projectif comme agir englobant
<b>Figure de coordination ou d'intégration du collectif</b>	Le marché comme figure de l'équilibre concurrentiel et de l'ajustement constaté <i>ex-post</i> des comportements	La norme sociale comme figure de l'intégration donnée <i>ex-ante</i> du social	Le projet d'action collective au fondement des collectifs La conception et la régulation de l'action comme problèmes
<b>Situation problématique ou entrée dans la problématisation</b>	Le choix individuel et la question théorique de l'équilibre	L'anomie et la perte des repères, l'influence des structures sociales	La conception et la régulation de l'action Les incertitudes de l'engagement et de la coordination
<b>Statut du futur</b>	A choisir parmi un répertoire de futurs accessibles en	Hors de portée de l'acteur	A construire Les projets des acteurs

<sup>7</sup> Ces auteurs mobilisent d'ailleurs les travaux d'H. Joas.

<sup>8</sup> Ils revendiquent même le concept de « *Project* » au sens où nous l'entendons.

<sup>9</sup> L. Thévenot (2006) nous a inspiré ce tableau dont il fournit les 4 premiers quadrants et certaines réflexions.



	connaissance	participent de sa construction
<b>Posture épistémologique et théorique</b>	Le modèle des sciences de la nature et la recherche de lois Désaffection à l'égard des structures d'interaction et de l'action collective en tant que construit des acteurs	Le constructivisme et la posture artificialiste en sciences sociales L'action collective comme problème

Source : Bréchet et Desreumaux 2007.

La PBV est alors avancée pour aborder la question de la genèse et de la morphogénèse des collectifs et des régulations. Observons que des travaux ont abordé la question sur des modes proches, en posant explicitement la question de l'existence de l'entreprise, pour certains plus largement de l'action collective, et en mobilisant la notion de projet pour fonder leur problématique ; on pense notamment en France aux travaux de A.C. Martinet (1984, 2007), de B. De Montmorillon (1986) en sciences de gestion, de L. Poirier (1987) dans le domaine des sciences politiques et militaires, de J.-D. Reynaud (1989) en sociologie, et l'on aurait pu chercher chez l'économiste hétérodoxe F. Perroux, avec son concept d'unité active, des propos précurseurs.

Dans une expression synthétique des fondements de la PBV, on peut considérer qu'elle articule deux facettes théoriques : l'action en tant qu'elle est conception, l'action en tant qu'elle est régulation.

Dire que l'action est conception c'est s'inscrire dans le paradigme artificialiste des sciences de la conception proposé par H. Simon (1969). L'action est le fruit d'une activité de conception qui ne peut se comprendre dans le seul cadre de la rationalité calculatoire et allocative. L'activité de conception est invention. On sait les prolongements qu'a connus cette idée dans le développement de la pensée constructiviste, notamment en France (Le Moigne 1990). C'est aussi dans cette lignée de l'intérêt porté à la conception, que se renouvellent les travaux qui lui sont consacrés, en faisant de la conception elle-même l'objet d'étude, dépassant sur certaines facettes l'axiomatique simonienne (Hatchuel 1994a ; Le Masson et al. 2006). La conception trouve toute sa place, voire fonde, pour une part essentielle, l'épistémologie de l'action collective.

Retenir que l'action est régulation, c'est s'inscrire dans une approche systémique des activités humaines, indissociable de l'idée de régulation. Plus précisément ici, on retiendra la théorie de la régulation sociale dont J.-D. Reynaud a posé les fondements dans des travaux que beaucoup d'auteurs, en économie, sociologie ou gestion considèrent comme extrêmement stimulants (De Terssac 1993, pour une discussion ; Bréchet en relation avec J.-D. Reynaud, 2008, pour une synthèse). Les régulations des activités humaines ne se comprennent pas sur la base du modèle du marché ou de la norme, mais en considérant les règles (leur émergence, leurs conditions d'application) et les processus de régulation qui les font vivre<sup>10</sup>.

Ces deux paradigmes ou théories, ne sont pas sans lien. La conception ne saurait se comprendre sans prendre en compte qu'elle est aussi prescription et donc imposition et acceptation de règles. La régulation ne peut laisser en dehors de son effort de théorisation la question de l'émergence et de l'invention des règles. Ce qu'il y a au cœur de l'intersection c'est, nous semble-t-il, l'acceptation d'une épistémologie de l'action commune, d'une axiomatique fondatrice dans l'esprit de celle proposée par A. Hatchuel et B. Weil (1992), puis affirmée par A. Hatchuel (2000, 2005) : l'action collective est construction de savoirs et de relations et les deux opérateurs *Savoir* et *Relation* sont indissociables pour appréhender l'action collective<sup>11</sup>.

L'univers théorique d'ancrage et de contribution de la PBV est celui des théories de l'entreprise, dites parfois théories de la firme dans l'acception réductrice qu'en a l'orthodoxie économique. Dans cet

<sup>10</sup> « Comment s'établit une régulation commune ou comment plusieurs régulations d'origine différente entrent-elles en conflit ou se composent-elles ? Le paradigme qui permet de le comprendre est moins celui du marché que celui de l'entreprise, moins celui de l'agrégation des décisions individuelles que celui de la négociation, du contrat et du conflit » (Reynaud 1997, p. XVIII).

<sup>11</sup> Pour préciser le positionnement affirmé, A. Hatchuel rappelle, au risque de caricaturer les positions, que la science économique privilégie les savoirs, la sociologie les relations et que, les sciences de gestion doivent très clairement explorer et revendiquer le positionnement *Savoir-Relation* en dehors duquel l'action collective ne peut être pensée.

univers, on rencontre diverses lectures, plus ou moins en compétition, de ce qui fonde l'entreprise, son existence et son essence (approches contractualistes, évolutionnistes, fondées sur les ressources et les connaissances...). Dans ce contexte théorique dynamique et à multiples facettes, la PBV prend en charge les questions de genèse et de morphogenèse et souhaite faire toute sa part au fait qu'il ne saurait y avoir entreprise sans projet nourri sur l'environnement par un acteur collectif qui, ce faisant, nourrit simultanément un projet sur lui-même. Il a été dit à plusieurs reprises que la PBV se situerait dans une méta-position qui ne saurait exclure les autres, à l'instar de la position que revendique H. Joas pour l'agir créatif par rapport à l'agir instrumental et axiologique. On mesure toutefois que beaucoup reste à faire pour que la PBV s'affirme comme une lecture développementale, entrepreneuriale et multidimensionnelle (Desreumaux et Bréchet 2009).

Le concept de projet, ici projet collectif ou projet d'action collective, apparaît alors nécessaire à cette articulation conception-régulation pour fonder l'idée de collectif ou l'existence d'une régulation. Sur un plan fondamental, comme le dit très bien J.-D. Reynaud : les acteurs sociaux se constituent dans la mesure où ils entreprennent une action collective ou, dit autrement, se dotent d'un projet, à savoir d'un ensemble de règles par lesquelles ils s'autonomisent, fixent leurs frontières et constituent leur identité<sup>12</sup>.

Le concept de projet apparaît alors comme le plus répandu pour désigner l'action intentionnelle et anticipée, dès lors qu'il ne s'agit pas de planification rigide ou de simple intention à caractère plus ou moins occulte. Même si, il faut bien le noter, sa perception le plus souvent instrumentale, et sa traduction difficile dans le monde anglophone, compliquent la tâche pour la diffusion de la compréhension ici retenue : le projet en tant qu'il est conception et régulation du collectif fondée sur l'anticipation. Cette définition, on l'aura compris, nécessite que l'on ait à l'esprit l'épistémologie de l'action présentée dans le paragraphe précédent. Le projet met en jeu une double dynamique de savoirs et de relations aussi bien dans son élaboration que son déploiement. Le projet collectif est donc à la fois effort d'intelligibilité (un travail sur les savoirs à caractère plus ou moins collectif ou partagé) indissociable d'un effort de construction des relations (un travail de prescription des savoirs, à caractère aussi plus ou moins collectif ou partagé, dans le cadre de relations à construire).

Du point de vue développemental et entrepreneurial, la PBV offre une lecture dynamique, depuis le projet d'entreprendre jusqu'au projet d'entreprise (Bréchet 1994) offrant une possible articulation entre les différents niveaux d'analyse et les échelles de l'action. Le caractère multidimensionnel comme combinatoire d'un projet politique, d'un projet économique et d'un projet d'action. Pour le dire autrement, les projets d'entreprise à travers les choix de métiers et de missions, les rapports aux parties prenantes des projets manifestent des valeurs et des normes de management. La PBV fournit alors des ingrédients intéressants pour aborder de façon renouvelée les questions de gouvernance et de médiation du pouvoir managérial (Bréchet et Tougeron 2008 ; Bréchet 2010). Mais beaucoup reste à faire pour articuler le projet d'ensemble au projet partiel et se saisir plus généralement du projet sous ses diverses facettes (Messchaert 2007). La méthodologie empirique reste aussi largement à préciser.

### **3. LA LOGIQUE D'ACTION A-T-ELLE BESOIN DU PROJET ?**

La présentation séquentielle de l'ALA et de la PBV que nous venons de faire doit maintenant déboucher sur la question de leur rapprochement. L'épistémologie fondamentale dans laquelle pourraient s'inscrire l'ALA et la PBV nous semble très proche de l'épistémologie de l'action collective défendue par A. Hatchuel et évoquée plus haut. On peut argumenter ce point de vue en pointant les fondements communs qui tiennent à la nature artificielle de l'organisation et à la pluralité des aspects relationnels et cognitifs qu'elle met en jeu. Nous allons revenir sur cette facette en argumentant que toute logique d'action, dit autrement toute raison d'agir en contexte, naît d'un projet et que l'ALA ne peut ignorer cette dimension projective de l'agir. Cette assertion se généralise de fait

---

<sup>12</sup> Cette idée était aussi présente dans la réflexion fondamentale en stratégie d'entreprise, notamment dans la réflexion de nature épistémologique (Martinet, 1984).

à l'ensemble des courants théoriques que l'ALA prétend recouvrir. Mais il reste à alors à comprendre, sur le plan théorique, comment, si toute logique naît d'un projet, les projets deviennent des logiques ou peuvent se comprendre comme des logiques. Ces deux questions sont naturellement liées dans la chronologie des phénomènes organisationnels. L'enjeu de la réflexion est de prendre la mesure du fait que toute posture d'ouverture à la pluralité des arguments qui fondent l'action en contexte ne peut se comprendre sans la reconnaissance de la place du projet dans l'action. Ce faisant, les sciences de gestion se dotent d'une posture englobante qui leur permet d'affirmer et de prendre en compte la nature riche et plurielle de l'action individuelle et collective. On retrouve les arguments de la PBV sur la nécessité d'une théorie de l'action fondée sur le projet pour les sciences de gestion.

### **3.1. Les logiques naissent-elles de projets ?**

La récusation des déterminismes inscrit de fait les deux postures (ALA et PBV) dans un entre-deux entre le réductionnisme économique et le réductionnisme sociologique (cf. tableau 1 ci-dessus). On peut considérer que la perspective est actionniste<sup>13</sup> au sens où c'est l'action collective toujours problématique qui constitue l'entrée dans l'effort de théorisation. Cette entrée est commune à l'ensemble des courants économiques et sociologiques qui alimentent le tournant cognitif et interprétatif en économie, courants qui d'ailleurs sont reconnus et retenus par les auteurs de l'ALA. C'est la coordination et l'action collective qui intéressent leurs auteurs. L'acteur saisit la situation et l'action des autres à l'aide de cadres conventionnels - représentations, règles, objets, dispositifs divers - avant de pouvoir se coordonner, cette saisie n'étant pas seulement cognitive mais aussi évaluative, ce qui fait une place à la question des valeurs collectives et des biens communs (Eymard-Duvernay et al. 2004, p. 1)<sup>14</sup>.

Dans cet entre-deux, comme nous l'avons dit, on peut considérer que les contributeurs ne peuvent être fondamentalement éloignés sur l'épistémologie de l'action dans laquelle ils s'inscrivent. C'est d'ailleurs sur la base de la reconnaissance de ces fondements communs qu'un rapprochement s'opère. Mais comme le fait remarquer l'ALA, des différences de sensibilités demeurent, au point même que certains de ces courants s'ignorent largement. Ce n'est pas le moindre des paradoxes s'ils ont en commun une épistémologie de l'action de même nature.

Aussi bien dans l'ALA que dans la PBV, on reconnaît aux acteurs des capacités d'invention et de création des règles, des capacités de contribution aux régulations dans lesquelles ils s'inscrivent. Pour autant, la prise en compte de la capacité de création, de la capacité à imaginer et concevoir des projets, reste problématique et souvent peu traitée en elle-même. Dans l'ASO, par exemple, la récusation de toute forme de déterminisme dans la posture méthodologique revendiquée, fait mal sa place au concept de projet, associé au poids des valeurs et de la culture. En revanche, la sociologie très proche de J.-D. Reynaud, mais de nature théorique plus ouverte et moins méthodologique, accorde une place centrale au projet pour fonder le collectif. Reprenant ici une explication critique retenue par A. Hatchuel (1994b) à propos des fondements théoriques de l'analyse sociologique des organisations, nous pensons que l'interprétation privilégiée en termes de pouvoir délaisse la question du savoir nécessaire à la prise en compte théorique du projet. Considérant légitime d'associer la théorie de l'acteur-réseau (Latour 2006) à une méthodologie de confrontation au terrain proche de l'ASO (Bréchet et Desreumaux 2007), on observe que cette théorie accorde certes une place plus grande à la question de la construction et de la diffusion des savoirs mais, pour autant, le concept de projet n'est pas présent dans l'effort de théorisation. On ne saurait dire que les acteurs ne sont pas doués d'intentionnalité, ne portent pas de projet, mais cette idée reste peu explicitée et à peine reconnue. Rappelons aussi que, lorsque l'économiste retient que les intentions des acteurs importent, c'est en

---

<sup>13</sup> Pour reprendre une expression suggérée par E. Friedberg.

<sup>14</sup> Ainsi, par exemple, les travaux de L. Boltanski et L. Thévenot (1991) portent tout particulièrement sur l'articulation de registres de légitimité fort différents que l'on retrouve engagés dans l'action et au fondement même des régimes d'engagement (Thévenot 2006).

comprenant, sur un mode très restrictif, que ceux-ci choisissent un futur parmi un ensemble ou répertoire de futurs accessibles en connaissance. Il faut donc clarifier ce qui se joue dans cette interface où l'action des acteurs doit prendre toute sa place.

Pour se saisir de l'apparition des collectifs, des processus d'autonomisation, voire simplement de relations d'échange qui se vivent dans la durée, le recours au projet est nécessaire : le projet en tant qu'ensemble de règles que les acteurs du collectif conçoivent, retiennent et font vivre. Un certain nombre de difficultés demeurent, comme il a été dit auparavant, mais il reste que l'émergence des collectifs et des régulations, l'émergence des organisations, ne peut se penser sans introduire explicitement le fait qu'une intention de faire quelque chose est portée par un acteur individuel ou collectif et se concrétise dans et par une organisation. On pourrait dire à ce premier niveau que les logiques naissent de projets nourris et actualisés, de projets compris comme effort de conception et de régulation du collectif.

Bien sûr, l'acteur dont parle l'ALA, c'est plutôt l'individu, éventuellement le groupe, moins l'acteur collectif au sens large. On peut même légitimement considérer, nous semble-t-il, que l'ALA privilégie les aspects organisationnels internes aux organisations. En corollaire, la question du passage de l'individu au collectif reste dans l'ombre. Pourtant, la théorie de l'acteur-réseau, accueillie par l'ALA, privilégie quant à elle les moments d'association dirait B. Latour (2006) lorsque l'action collective se fait ou se défait, on pourrait dire les moments d'émergence organisationnelle.

Le cadre des logiques d'action pourrait-il alors constituer une entrée pertinente pour se saisir des processus entrepreneuriaux et de la genèse des collectifs ? Nos propres recherches nous ont confronté à ce genre de problématiques et l'ALA offre naturellement au chercheur, dans la posture emprunteuse qui est la sienne, la possibilité d'utiliser des éléments issus de plusieurs modèles théoriques, pour définir le sens qu'un acteur donne à son acte d'entreprendre dans le contexte entrepreneurial qui est le sien. On pense ici, par exemple, aux économies de la grandeur, à la question de la prise en compte de ce que les acteurs valorisent et qui va être au cœur des dynamiques d'accords, de désaccords et de compromis. Mais on peut aussi aller chercher dans l'histoire des acteurs, tout comme dans le contexte, des dimensions de culture ou d'identité qui expliquent aussi les positions. C'est peut-être alors plus à ces ensembles théoriques que l'on emprunte qu'à l'ALA à proprement parler. Sauf à dire qu'en mobilisant les divers ensembles théoriques susceptibles de rendre compte de l'acteur et de l'acte entrepreneurial en contexte, de fait on s'inscrit dans la perspective des logiques d'action. Mais cette possibilité d'application au terrain de la genèse et de la morphogenèse des organisations, peu privilégiée par les auteurs de l'ALA, pose la question qui nous a d'une certaine façon conduits à envisager cette contribution : a-t-on besoin de reconnaître que les acteurs ont des projets ? On comprendra que pour la PBV la réponse est clairement oui et que, sans le projet au sens précédemment défini à l'échelle individuelle et collective, on ne peut penser les phénomènes entrepreneuriaux et l'émergence des collectifs. Posons différemment la question : les logiques par lesquelles on se saisit de l'action en contexte peuvent-elles ignorer qu'elles naissent de projets nourris ? La réponse est clairement non car on ne peut laisser en dehors de l'effort de théorisation la question de la genèse et de la construction des règles et des collectifs.

Il ne s'agit pas de dire, sauf à retenir avec H. Joas la créativité de l'agir en général, que toute action est le fruit d'un projet fort à chaque instant. Il est évident que nombre d'actes au quotidien se comprennent comme des routines, s'inscrivent a minima dans des régulations habituelles. Mais les dynamiques de conception et de construction des collectifs doivent être endogénéisées. On mesure alors que les projets des acteurs, individuels et collectifs, se comprennent comme des projets portés par des acteurs singuliers, produits d'une histoire, porteurs d'un capital relationnel et de savoirs, mus par des valeurs et attachements, et ces différentes facettes permettent de comprendre la nature et les perspectives de leur projet. Pour l'illustrer simplement, sur l'univers de l'agriculture biologique, les projets biologiques des uns ne sont pas les projets biologiques des autres. Dans le secteur des services

à domicile aux personnes âgées, les origines civiques ou religieuses des dynamiques associatives expliquent les choix de prestations et de développement<sup>15</sup>. Les entreprises privées plus traditionnelles donnent aussi à voir ces dimensions politiques et économiques imbriquées à travers les choix qu'elles font, parfois par l'expression même d'un projet d'entreprise affirmé<sup>16</sup>. Lorsque l'on vend une entreprise, c'est bien un projet qui est dans la transaction ou l'échange, un potentiel de conception et de création qui ne s'actualisera qu'à travers l'investissement des acteurs de sa réalisation. Ce sont les projets nourris par les acteurs, les projets compris comme ensemble des règles qu'ils conçoivent et font vivre, qui manifestent non pas une rationalité à l'exclusion d'une autre, la rationalité axiologique à l'exclusion de l'économique ou de l'instrumental, mais l'imbrication inéluctable de ces rationalités dans l'action (Reynaud et Richebé 2007).

La conclusion pour nous est donc valable pour l'ALA et l'ensemble des théories qu'elle prétend rapprocher et recouvrir : les logiques d'action, donc les comportements des acteurs en situation, ne peuvent ignorer qu'ils proviennent des projets que les acteurs forment, ou qu'ils s'inscrivent dans des projets compris comme des régulations. Il est d'ailleurs remarquable que la TRS de J.-D. Reynaud ait parfaitement intégré cette dimension, notamment pour ce qui est de l'apparition des collectifs.

Une théorie de l'entrepreneuriat, de l'entreprise ou de la gouvernance en sciences de gestion doit donc pour nous prendre la mesure de l'agir projectif. Mais si au fondement de l'entreprise ou de l'action collective on trouve le projet comme ensemble de règles par lequel le collectif se construit et s'autonomise, il reste à comprendre comment les projets peuvent permettre de penser des activités, si ce n'est routinières, du moins dotées d'une certaine régularité.

### ***3.2. Les projets deviennent-ils des logiques ?***

Une première réflexion serait de se dire que les notions ont leur propre domaine de pertinence et que si le projet est nécessaire pour saisir les moments d'émergence et de changement, la notion de logique s'appliquerait mieux à ceux, plus routiniers, que connaît la vie des organisations. Mais cette compréhension peut légitimement être prise comme une restriction par les auteurs qui mobilisent la notion de logique d'action. En effet, accéder aux raisons d'agir des acteurs c'est aussi accéder à leurs raisons d'entreprendre. Mais alors l'ALA mobilise de fait la PBV qui prend le statut d'une théorie qu'il s'avère nécessaire de mobiliser pour faire sa place à l'idée de projet. L'ALA a besoin de la PBV et l'on retrouve les arguments précédents.

Retenons donc l'idée, plutôt intuitive d'ailleurs dès lors que l'on manie la notion de logique, que le recours à l'ALA, même si il n'exclut pas de repérer les logiques entrepreneuriales, aurait une pertinence propre dès lors que l'analyste est en mesure d'appréhender une certaine régularité de comportement en situation. Si l'on est d'accord avec cette proposition, il reste alors à introduire deux pistes de réflexion : reconnaître que l'organisation n'est pas que projet ou, dit autrement, que des projets deviennent des logiques et, de façon liée, que des projets peuvent relever de certaines logiques et/ou s'inscrire dans des logiques comprises comme des régularités de comportement en situation.

Pour tenter de clarifier le rapport entre les termes, il nous faut essayer d'entrer dans la boîte noire de ce que serait une logique d'action ou sur un mode proche un projet cristallisé ou routinisé.

On empruntera à O. Favereau et J.-M. Le Gall (2003) une problématique qu'ils appliquent au changement des pratiques de gestion des ressources humaines dans une entreprise et qui nous semble intéressante pour notre propos. Ces auteurs retiennent que l'action collective peut se comprendre autour de la dynamique des règles au sens large du terme (des normes, des routines, des conventions...). L'apprentissage organisationnel se comprend comme une mise à l'épreuve des règles, face aux problèmes rencontrés dans les situations de gestion. Dans le cadre de cette compréhension de

---

<sup>15</sup> Cf. Bréchet et Schieb-Bienfait (2006), Bréchet, Schieb-Bienfait, Urbain (2006).

<sup>16</sup> Cf. L'exemple de l'entreprise Fleury Michon développé dans Bréchet et Tougeron (2008) et Bréchet (2010).

l'action collective comme apprentissage, on peut alors d'abord retenir que les règles consistent en 'théorie de l'action'<sup>17</sup> qui recouvrent des normes (plutôt les théories affichées) et des routines (plutôt les théories utilisées). Avec le temps, les prescriptions que représentent les règles, qui ont des auteurs et des destinataires dirait J.-D. Reynaud, se simplifient en normes ou en routines. Ajoutons ensuite avec O. Favereau et J.-M. Le Gall que l'incomplétude des règles nécessite une activité d'interprétation qui mobilise la représentation « du monde commun » entre les acteurs du collectif, et cette représentation est la convention qui contribuerait à donner à l'entreprise son identité.

Au final, un projet qui prend corps, une logique qui s'affirme se comprennent ici comme le jeu complexe d'un ensemble de normes, de routines et de conventions par lesquelles les règles qui expriment les projets nourris sont vécues.

On pourrait dire les choses différemment en retenant que les pratiques sont l'expression de la régulation d'un collectif, donc du jeu croisé d'une régulation de contrôle et d'une régulation autonome. On peut alors imaginer d'en décrire les invariants et les éléments forts. Une logique d'action serait finalement l'expression d'une régulation cristallisée, d'une régulation expression d'un projet collectif actualisé.

Il reste alors à comprendre comment une logique ou l'expression cristallisée d'un projet peuvent être remises en cause ou comment envisager le dynamisme et les évolutions ?

L'apprentissage en « boucle simple » sous-entend que l'application des règles en vigueur - les normes, routines et conventions qu'elles recouvrent en pratique - suffit pour s'adapter aux mutations de l'environnement. L'apprentissage en « double boucle » devient nécessaire quand les régulations en vigueur ne fournissent plus de solution. Si l'on délaisse la question des intérêts des protagonistes de l'action collective, la problématique du changement proposée par C. Argyris et D. Schön (1978) et reprise par O. Favereau et J.-M. Le Gall conduit à retenir que les routines défensives interdisent d'imaginer un changement endogène et spontané, même s'il y a consensus sur la nécessité de ce changement. L'explication réside dans l'avancée vers l'inconnu que représente la nouvelle régulation et, selon O. Favereau et J.-M. Le Gall, dans l'exceptionnel besoin d'interprétation que nécessite le nouveau monde commun envisagé quand l'ancien monde n'offre plus de solutions interprétatives. La difficulté de se représenter ce monde conduit d'ailleurs, selon ces auteurs, à privilégier le bien commun que constitue le changement lui-même, à soigner son pilotage, quand les louanges du monde envisagé ne sauraient suffire à rassurer les uns et les autres.

Au terme de ces éléments d'analyse, on peut considérer que les projets, efforts de conception et de régulation de l'action, produisent des logiques (des régulations) avec leurs normes, habitudes et conventions supportées par des dispositifs et des instrumentations. On peut aussi considérer que des logiques peuvent produire des projets dans la mesure où la logique à l'œuvre représente un modèle suffisamment ouvert pour tolérer en son sein des éléments d'innovation ou être redynamisées par des projets. La question de la remise en cause de la logique, ce que nous avons mis sous l'étiquette de l'apprentissage en double boucle, confronte à une difficulté bien plus redoutable. Elle appelle que l'on se saisisse de l'activité de conception et de régulation, dit autrement du travail sur les savoirs et de mise en relation des acteurs, que représente un projet collectif renouvelé, original, mobilisateur et perturbateur.

## **CONCLUSION**

La réflexion menée avait pour but de clarifier les rapports entre l'analyse des logiques d'action et la théorie de l'entreprise fondée sur le projet, soit entre deux efforts de théorisation qui prétendent rendre compte des multiples dimensions des choix des acteurs. Et nous pensons que ce souci de restituer

---

<sup>17</sup> Au sens d'Argyris et Schön (1978, 1996).

l'action dans sa richesse est tout à fait important pour les sciences de gestion dès lors qu'elles veulent elles-mêmes se saisir des diverses facettes qu'engage l'action et notamment l'action collective.

La difficulté de l'exercice était grande car celui-ci porte sur des efforts de théorisation en cours, qui ne prétendent pas non plus se saisir des mêmes phénomènes, pas plus qu'ils ne se donnent les mêmes perspectives de contribution. L'analyse des logiques d'action (ALA) se pose comme une sociologie d'intervention. Elle ne s'envisage pas prioritairement comme théorie, même si elle nourrit malgré tout de grandes ambitions depuis le départ (Bernoux et Herrero 1992). La *Project-Based View* (PBV) s'inscrit plus directement dans le champ théorique, notamment dans celui des théories de l'entreprise ou de l'action collective. Sa dimension méthodologique est faiblement développée.

C'est pour nous sur les facettes théoriques et conceptuelles que nous voyons une complémentarité, peut-être plus qu'une différence ou une opposition. La *Project-Based View* soucieuse de se saisir des phénomènes d'émergence des collectifs et des régulations reconnaît un agir créatif et projectif incontournable dans l'effort de théorisation. Elle avance donc le projet collectif et l'ancrage dans deux lectures théoriques : une lecture artificialiste des sciences de la conception au sens de H. Simon ; une lecture régulationniste au sens de J.-D. Reynaud. On ne pense pas au terme de cette contribution qu'il y ait une forte opposition potentielle des auteurs de l'analyse des logiques d'action sur cette inscription revendiquée. On défend en revanche l'idée que l'analyse des logiques d'action doive faire sa place au projet tant au plan individuel que collectif. Il est bien sûr aussi essentiel de comprendre la dynamique des projets dans le temps, comment ceux-ci deviennent des routines éventuellement des logiques. Mais il est tout aussi essentiel de comprendre comment les projets des acteurs peuvent redynamiser les organisations.

## BIBLIOGRAPHIE

- Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.-F. (1996/2005), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil (2e éd. augmentée 2005)
- Argyris C. et Schön D. (1978), *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Argyris C. et Schön D. (1996), *Organizational Learning II, Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Baudry B. et Dubrion B. (dir.) (2009), *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire*, La Découverte, coll. Recherches.
- Bernoux P. et Herreros G. (1992), « Méthodologie pour l'intervention : la sociologie des logiques d'action », texte ronéotypé, GLYSI.
- Boltanski L. et Thévenot L., (1987), « Les Economies de la grandeur », *Cahiers du Centre d'étude de l'emploi*, n°31, PUF.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification : Les économies de la grandeur*, Gallimard.
- Boltanski L. et Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.
- Boutinet J.-P. (1993), *Anthropologie du projet*, PUF.
- Bréchet J.-P. (1994), « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 99, p. 5-15.
- Bréchet J.-P. (2005), « Quel projet pour l'université ? Réflexions autour d'une démarche projet dans une grande université multidisciplinaire », *Politiques et Management Public*, vol. 23, n° 1, p. 25-53.
- Bréchet J.-P. (2008), « Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n° 184, p. 13- 25.
- Bréchet J.-P. (2010), « L'entreprise et son projet : les médiations du pouvoir managérial », à paraître *Revue Française de Gestion*, 20 p.
- Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2002), « Sciences de gestion et pratiques de management, les cas du management stratégique », in *Sciences de gestion et pratiques managériales*, Economica, p. 7- 22.
- Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2004), « Pour une théorie de l'entreprise fondée sur le projet », *Revue Sciences de Gestion*, ISMEA, n° 45, 109-148.
- Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2005), « Note critique sur le projet au fondement de l'action collective », *Sociologies Pratiques*, n° 10, p. 123-136.
- Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2006), « Le projet dans l'action collective », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris: Vuibert, p. 1015-1024.
- Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2007), « Que faire de l'ANT en management stratégique ? », communication à la conférence AIMS de Nice, 30 pages (disponible sur le site de l'AIMS).
- Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2008), « Une *Project-Based View* pour le *Strategic Choice* », *Sciences de Gestion*, n° 64, p. 383-405.

- Bréchet J.-P. et Schieb-Bienfait N. (2006), « Projet et pouvoir dans les régulations concurrentielles : la question de la morphogenèse d'une filière d'agriculture biologique », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 113, p. 1-20.
- Bréchet J.-P., Schieb-Bienfait N. et Urbain, C. (2006), « Les mains visibles du marché. Projets des acteurs et régulations dans l'univers des services à domicile aux personnes âgées », *Gérer et Comprendre*, n° 83, p. 67-79.
- Bréchet J.-P. et Tougeron P.-Y. (2008), « Pour une approche régulationniste de la gouvernance », *Economies et Sociétés, Cahiers de l'ISMEA*, n°10, série K Economie de l'Entreprise, n° 19, p. 1931-1969.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil
- David A., Hatchuel A. et Laufer R. (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert.
- De Montmorillon B. (1986), *Les groupes industriels*, Economica.
- De Terssac G. (coord.) (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Approfondissements et prolongements*, La Découverte.
- Desreumaux A. et Bréchet J.-P. (1998), « Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les sciences de gestion ? » *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n° 8-9, p. 539-566.
- Desreumaux A. et Bréchet J.-P. (2009), « Quels fondements pour les théories de la firme? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet », in B. Baudry et B. Dubrion (dir.), *La Découverte*, p. 61-83.
- Emirbayer M. et Mische A. (1998), « What is Agency ? », *American Journal of Sociology*, vol.103, n° 4, p. 962-1023.
- Eymard-Duvernay F. (dir.) (2006), *L'économie des conventions, méthodes et résultats*, 2 tomes, La Découverte.
- Eymard-Duvernay A., Favereau O., Orléan A., Salais R. et Thévenot L. (2004), « L'économie des conventions ou le temps de la réunification des sciences sociales », *Problèmes Economiques*, janvier, p. 1-8.
- Favereau O. et Le Gall J.-M. (2006), « Règles, normes et routines », in *Encyclopédie des ressources Humaines*, Vuibert, p. 840-851.
- Feyerabend P. (1979), *Contre la méthode : esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance*, Seuil.
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Seuil.
- Friedberg E. (1994), « Le raisonnement stratégique comme méthode d'analyse et outil d'intervention », in Pavé (1994), p. 135-159.
- Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol.91, p. 481-510.
- Granovetter M. (2000), *Le marché autrement*, Desclée de Brouwer.
- Hatchuel A. (1994a), « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue Française de Gestion*, n° 99, juin-juillet-août, p. 109-120.
- Hatchuel A. (1994b), « Connaissance et pouvoir. L'analyse stratégique des organisations revisitée », in F. Pavé (1994), p. 211-227.
- Hatchuel, A. (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in A. David et al. (2000).
- Hatchuel, A. (2005), « Towards an Epistemology of Collective Action: Management Research as a Responsive and Actionable Discipline », *European Management Review*, 2, p. 36-47.
- Hatchuel A. et Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Economica.
- Joas H. (1999), *La créativité de l'agir*, Cerf.
- Knights D. et Muller F. (2004), « Strategy as a 'Project' : Overcoming Dualism in the Strategy Debate », *European Management Review*, 1, p. 55-61.
- Latour B. (2006), *Changer de société, Refaire de la sociologie*, La Découverte.
- Le Masson P., Weil B. et Hatchuel A. (2006), *Les processus d'innovation*, Hermès.
- Le Moigne J.-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod.
- Lindgren M. et Packendorff J. (2003), « A Project-Based View of Entrepreneurship : Towards Action-Oriented, Seriality and Collectivity », in C. Steyaert et D. Hjorth (eds), *New Movements in Entrepreneurship*, Edward Elgar, p.86-102.
- Martinet A.C. (1984), *Management stratégique, organisation et politique*, McGraw-Hill.
- Martinet A.C. (2007), *Sciences du management. Epistémique, pragmatique et éthique*, Vuibert/FNEGE.
- Morin E. (1977), *La méthode. I. La nature de la nature*, Le Seuil.
- Morin E. (1980), *La méthode. 2. La vie de la vie*, Le Seuil.
- Messchaert S. (2007), *La construction d'une organisation : exploration d'une lecture par le projet. L'exemple de la Fédération des Associations de Chiens Guides d'Aveugles*, Thèse, Université de Lille 1, IAE.
- Orléan A. (1994/2004), *Analyse économique des conventions*, PUF, Quadrige.
- Pavé F. (1994), *L'analyse stratégique, sa genèse, ses applications, ses problèmes actuels*, Colloque de Cérisy autour de Michel Crozier.
- Poirier L. (1987), *Stratégie théorique*, Economica.
- Reynaud J.-D. (1989/1997), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin.
- Reynaud J.-D. et Richebé N. (2007), « Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire », *Revue Française de Sociologie*, vol. 48, n° 1, p. 3-36.
- Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail*, Presses des Sciences Politiques.



Salais R. (1989), « L'analyse économique des conventions du travail », numéro spécial « Economie des conventions », *Revue Economique*, vol. 40, n° 2, p.199-240.

Schieb-Bienfait N. (2007), Le processus entrepreneurial comme champ de recherche : logique d'action et développement d'activité, document HDR, Université de Nantes.

Simon H.A. (1971), *Science des systèmes, Sciences de l'artificiel (The Science of Artificial, 1969)*, Dunod.

Steiner P. et Vatin F. (2009), *Traité de sociologie économique*, PUF.

Thévenot L. (2006), *L'action au pluriel*, La Découverte.